REGULA

SINGURA DIFERENȚĂ DINTRE SUCCES ȘI EȘEC

10X

GRANT CARDONE

ACT și Politon

REGULA 10X

Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723 150 590, e-mail: office@actsipoliton.ro

www.actsipoliton.ro/blog

Traducător: **Dana Dobre**
Redactor: **Raluca Giuroiu**
Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**
Editor: **Maria Nicula**
Coperta: **Marian Iordache**
Copyright Manager: **Andrei Popa**

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
CARDONE, GRANT
Regula 10X: singura diferenţă dintre succes şi eşec / Grant Cardone; trad.: Dana Dobre. - Bucureşti: ACT şi Politon, 2019
ISBN 978-606-913-508-2
I. Dobre, Dana (trad.)
159.9
005

Grant Cardone

Regula 10X

Singura diferenţă dintre succes şi eşec

Traducere din limba engleză de
Dana Dobre



2019

„Oricine îmi sugerează să fac mai puțin,
fie nu îmi este cu adevărat prieten,
fie este foarte confuz!”

– Grant Cardone

CUPRINS

INTRODUCERE

Probabil că ai luat această carte și te-ai întrebat ce este, mai exact, „Regula 10X”? Și cum te va ajuta?

„Regula 10X” este Sfântul Graal pentru cei care își doresc succesul. Serios, dacă există cu adevărat o cheie a succesului, atunci aceasta este! „Regula 10X” determină nivelurile pe care trebuie să le atingi prin eforturile și prin modul tău de gândire, astfel încât să obții garantat succesul și să îl menții la aceste niveluri pe tot parcursul vieții și al carierei tale. „Regula 10X” va face ca până și temerile tale să dispară, îți va spori curajul și încrederea în tine, va elimina tergiversările și îndoielile și te va înzestra cu un simț al scopului, care îți va anima viața, visurile și obiectivele.

„Regula 10X” este singurul principiu pe care toți cei care au realizări remarcabile îl aplică în cele mai prospere sfere ale vieții lor. Indiferent ce înseamnă pentru tine succesul, această carte îți va arăta cum să te asiguri că îl vei obține – oricare ar fi visul tău și oricare ar fi contextul economic. Primul lucru pe care trebuie să îl faci este să îți adaptezi modul de gândire la nivelurile stabilite de „Regula 10X” și să îți înzecești eforturile. Îți voi arăta cum ideile și acțiunile „înmulțite cu 10” îți vor face viața mai ușoară și mai distractivă și îți vor oferi mai mult timp. După ce am petrecut o viață întreagă studiind succesul, cred că „Regula 10X” este singurul principiu pe care îl cunosc și îl urmează toți oamenii de succes pentru a-și crea viața pe care și-o

doresc. „Regula 10X” îți va arăta cum să îți definești obiectivele corecte, cum să determini cu exactitate efortul necesar, cum să identifici modul în care să-ți abordezi proiectele cu atitudinea potrivită și cum să determini, apoi, câte demersuri vor fi necesare. Vei vedea de ce succesul este garantat atunci când funcționezi în parametrii „Regulii 10X” și vei înțelege, în sfârșit, unicul motiv pentru care majoritatea oamenilor nu obțin niciodată succesul. Vei înțelege, pentru prima oară, care este greșeala pe care o fac oamenii atunci când își stabilesc obiective și felul în care, atunci când este comisă, distruge de una singură orice șansă ca aceste obiective să devină realitate. Vei învăța, de asemenea, cum să determini volumul exact de efort necesar pentru a realiza orice obiectiv – oricât de măreț. În cele din urmă, îți voi arăta cum să îți faci un obicei din a funcționa la nivelurile stabilite de „Regula 10X”. Și ai încredere în mine – odată ce faci asta, nu numai că succesul tău va fi garantat; va continua să prolifereze, fiind la propriu un generator de victorii – mai multe și mai sigure.

„Regula 10X” este o disciplină – nu o formă de educație, un dar, un talent sau noroc. Nu necesită trăsături comportamentale deosebite; este la dispoziția oricui vrea să o întrebuințeze. „Regula 10X” nu te va costa nimic și îți va aduce tot ce ți-ai dorit vreodată. Ea constituie modul în care indivizii și companiile ar trebui să abordeze conceperea și atingerea tuturor obiectivelor. Îți voi arăta cum să faci din „Regula 10X” un stil de viață și unica modalitate de abordare a proiectelor. Îți va permite să te faci remarcat printre colegii tăi și în domeniul în care activezi. Îi va face pe ceilalți să te perceapă, mai mult sau mai puțin, ca pe o ființă supranaturală, ca pe cineva nemaipomenit în ceea ce privește acțiunile pe care le întreprinde și devotamentul față

de succes. Îți vor recunoaște statutul de model demn de urmat – nu doar din punctul de vedere al realizărilor profesionale, ci și din cel al modului în care să trăiești viața la maximum.

„Regula 10X” simplifică și explică fenomenul succesului și condițiile care trebuie întrunite pentru a avea succes. În ceea ce mă privește, cea mai mare greșeală pe care am făcut-o a fost aceea de a fi incapabil să stabilesc obiective suficient de mărețe – deopotrivă în viața mea personală și profesională. Depui același volum de energie pentru a avea o căsnicie extraordinară sau una obișnuită, la fel cum depui același volum de energie pentru a câștiga 10 milioane sau 10.000 de dolari. Sună nebunește? Nu este – și vei vedea asta atunci când vei începe să funcționezi la nivelurile stabilite de „Regula 10X”. Obiectivele tale se vor schimba, isr acțiunile pe care le întreprinzi vor începe, în sfârșit, să reflecte cine ești tu cu adevărat și ce ești capabil să faci, de fapt. Vei începe să întreprinzi acțiuni, vei continua să acționezi – și vei obține ce ți-ai propus, indiferent de condițiile și de situațiile cu care te confrunți. Singura și cea mai importantă contribuție la succesul pe care l-am dobândit în viață a fost rezultatul întrebuințării „Regulii 10X”.

Aceste noțiuni despre cum să îți stabilești obiectivele și cum să le atingi, precum și despre cum să treci la acțiune nu se învață la școală, la cursurile de management sau de leadership sau la o conferință de weekend la Four Seasons. Nu există formule – oricum, eu nu le-am putut găsi în nicio carte – care să determine estimarea corectă a volumului de efort necesar. Vorbește cu oricare director executiv sau om de afaceri și îți va spune că în ziua de azi oamenii ating cu greu nivelul necesar de motivare, de etică a muncii și de consecvență.

Fie că obiectivul tău este să îmbunătățești condițiile de viață de pe planetă sau să creezi cea mai profitabilă

companie din lume, va fi necesar să folosești gândirea și acțiunile prescrise de „Regula 10X" pentru a ajunge acolo. Și nu ține de educație, talent, relații, personalitate, noroc întâmplător, bani, tehnologie, nici de a activa în domeniul potrivit și nici măcar de a te afla în locul potrivit, la momentul potrivit. În orice situație în care cineva a atins un nivel înalt al succesului – indiferent că a fost filantrop, antreprenor, politician, inovator, atlet sau producător de filme –, îți garantez că, pe parcursul ascensiunii sale și al obținerii succesului, a acționat în conformitate cu „Regula 10X".

O altă componentă necesară succesului este capacitatea de a estima corect volumul de efort necesar pe care tu – și echipa ta – trebuie să îl depuneți pentru a atinge un obiectiv. Depunând exact volumul de efort necesar, te vei asigura că vei atinge aceste obiective. Toată lumea știe cât de important este să stabilești obiective; cu toate acestea, majoritatea oamenilor nu reușesc să facă asta pentru că subestimează numărul de demersuri necesare pentru a atinge acel obiectiv. Să stabilești obiectivele potrivite, să estimezi volumul de efort obligatoriu și să acționezi la nivelul potrivit constituie singurele lucruri care vor garanta succesul – și care îți vor permite să înfrunți clișeele din afaceri, competiția, capriciile clientului, schimbările economice, aversiunea față de risc și chiar teama de eșec, în timp ce faci pași concreți pentru a-ți atinge visurile.

„Regula 10X" îți va asigura succesul indiferent de talentul pe care îl ai, de educație, de situația financiară, de abilitățile organizatorice, de gestionarea timpului, de domeniul în care activezi sau de cât noroc ai. Folosește această carte ca și cum viața și visurile tale ar depinde de ea și vei învăța să acționezi la niveluri diferite și mai înalte decât ai crezut vreodată că e posibil!

CAPITOLUL 1

Ce este „Regula 10x”?

„Regula 10X” este singurul lucru care îți va garanta că realizările tale vor atinge standarde mult mai înalte decât ai crezut vreodată că se poate. Ea funcționează pe orice plan al vieții – spiritual, fizic, mental, emoțional, familial și financiar. „Regula 10X” presupune să înțelegi volumul de efort și tipul de mentalitate necesare pentru a avea succes în tot ce întreprinzi. Probabil că, dacă faci o retrospectivă a vieții tale, vei vedea că ai subestimat înfricoșător de mult atât acțiunile, cât și strategiile necesare pentru a-ți duce țelurile la bun sfârșit, astfel încât să se poată considera că ai avut succes. Chiar dacă eu însumi m-am descurcat bine în ceea ce privește primul aspect al „Regulii 10X” – determinând corect nivelul de efort necesar pentru a realiza un obiectiv – nu am reușit să asimilez și al doilea aspect al „Regulii 10X”: să îmi revizuiesc modul de gândire astfel încât să îndrăznesc să îmi ridic aspirațiile la niveluri de

neconceput până atunci. Voi discuta în detaliu despre ambele aspecte ale „Regulii".

Cercetez succesul de mai bine de trei decenii și am ajuns la concluzia că, deși stabilirea obiectivelor, disciplina, perseverența, concentrarea, gestionarea timpului, competența profesională și relațiile sunt considerate de comun acord drept variabile ale succesului, nu mi-a fost niciodată clar care este acel *lucru unic* care face diferența. Am fost întrebat de sute de ori, la seminare și în interviuri: „Care este acea calitate/ acțiune/ mentalitate care îi va garanta cuiva un succes extraordinar?" Această întrebare nu mi-a dat pace, făcându-mă să mă întreb dacă există în viața mea ceva ce a făcut diferența: „Ce lucru unic am realizat eu care să fi determinat cea mai mare schimbare?" Nu am vreo genă care le lipsește celorlalți și cu siguranță nu am fost norocos. Nu am avut legături cu oamenii „importanți" și nu am urmat cursurile vreunei școli de elită. Ce m-a făcut, așadar, să am succes?

Când fac o retrospectivă a vieții mele, văd că singurul factor constant al oricărui succes pe care l-am obținut a fost acela că am făcut mereu de 10 ori mai multe eforturi decât alții. Pentru fiecare prezentare de vânzări, telefon sau programare pe care le făceau ceilalți, eu făceam câte 10. Când am început să cumpăr proprietăți imobiliare, am căutat de 10 ori mai multe proprietăți decât puteam să cumpăr și apoi am făcut oferte pentru a mă asigura că puteam să cumpăr ce voiam, la prețul pe care îl doream. Mi-am realizat toate proiectele de afaceri prin eforturi mărețe; acesta a fost singurul factor determinant pentru orice succes pe care l-am avut. Eram complet necunoscut atunci când mi-am înființat prima companie, fără să am un plan de afaceri. Nu aveam niciun fel de cunoștințe de specialitate sau de relații și singurii bani pe care îi aveam erau obținuți prin noi vânzări.

Am reușit totuși să creez o afacere remarcabilă și viabilă doar depunând eforturi care se ridicau la standarde cu mult peste ceea ce alții considerau a fi „rezonabile”. Mi-am făcut un renume – și în consecință am transformat, la propriu, o industrie.

Dă-mi voie să fiu sincer: nu cred că am atins un nivel extraordinar al succesului și nu cred nici că mi-am atins maximul potențial. Sunt pe deplin conștient că există mulți oameni care au mult mai mult succes decât mine – cel puțin din punct de vedere financiar. Deși nu sunt un Warren Buffet, un Steve Jobs sau unul dintre fondatorii Facebook sau Google, am creat de la zero mai multe companii, care m-au ajutat să am, per ansamblu, un stil de viață plăcut. Motivul pentru care nu am ajuns la un nivel extraordinar al succesului pe plan financiar este acela că am încălcat al doilea aspect al „Regulii 10X”: modul de gândire „înmulțit cu 10”. Acesta ar fi singurul regret pe care îl am: nu am reușit să îmi abordez viața cu mentalitatea potrivită. Mi-aș fi stabilit obiective care să fie, de fapt, de 10 ori mai mărețe decât cele la care aspirasem la început. Dar, la fel ca tine, lucrez la asta în prezent – și încă mai am la dispoziție câțiva ani ca să îndrept situația.

Folosesc de mai multe ori în această carte noțiunea de „nivel extraordinar” al succesului. „Extraordinar” înseamnă prin definiție orice se află dincolo de sfera lucrurilor pe care pot și reușesc să le obțină majoritatea oamenilor obișnuiți. Și bineînțeles că această definiție va depinde, în consecință, de persoanele cu care te compari sau de tipul de succes la care te raportezi. Înainte să îți spui: „nu am nevoie să ating un nivel extraordinar al succesului” sau „succesul nu este totul” sau „nu vreau decât să fiu fericit” sau orice altceva ți-ai mai spune, probabil chiar în acest moment, înțelege un lucru: pentru a ajunge la următorul nivel, indiferent despre

ce e vorba, trebuie să gândești și să acționezi în mod complet diferit față de modul în care ai acționat până în acel moment. Nu poți să treci la următoarea fază a unui proiect fără o perspectivă mai amplă, fără să apeși mai mult pedala de accelerație și fără mai mulți cai putere. Gândurile și acțiunile tale sunt motivul pentru care te afli unde ești acum. Așa că ar fi înțelept să fii sceptic în privința ambelor!

Să zicem că ai o slujbă, dar nu ai un fond de economii și vrei să câștigi 1.000 de dolari în plus pe lună. Sau poate că ai în prezent 20.000 de dolari depuși la bancă și vrei să ajungi la un fond de 1 milion de dolari sau că firma ta obține un profit de 1 milion de dolari pe an din vânzări și vrei să ajungă la unul de 100 de milioane. Poate că trebuie să îți găsești o slujbă, să slăbești 18 kg sau să îți găsești partenerul potrivit. Deși aceste scenarii cuprind diverse planuri ale vieții, toate au un singur lucru în comun: persoana care le dorește *nu a ajuns încă* să le obțină. Fiecare dintre aceste obiective este important și pentru atingerea oricăruia dintre ele va fi necesară o altă metodă de conceptualizare și de acțiune. Toate pot fi definite ca fiind extraordinare dacă depășesc ceea ce ai ajuns să distingi drept obișnuit. Deși poate că nu este „excepțional" în comparație cu ceea ce urmăresc alții, obiectivul pe care ți-l stabilești ar trebui să te conducă mereu spre mai bine – sau spre un obiectiv pe care nu l-ai îndeplinit încă.

S-ar putea ca alții să aibă o părere despre succesul tău – dar numai tu poți să decizi dacă acest succes este extraordinar. Numai tu îți cunoști adevăratul potențial și dacă îl atingi sau nu; nimeni altcineva nu poate să îți evalueze succesul. Ține minte: Succesul reprezintă *gradul sau măsura în care obții acel ceva sau acea finalitate pe care ți le dorești*. Odată ce obții ceea ce-ți dorești, se pune implicit problema dacă poți sau nu să susții, să multiplici sau să repeți acțiunile

întreprinse pentru a menține rezultatul. Deși succesul poate să facă referire la ceva deja obținut, oamenii nu analizează de obicei succesul din punctul de vedere al lucrurilor concrete pe care le-au făcut. Se reped spre succes cu intenția de a căuta să facă ceva. *Un lucru interesant la succes este că e ca o gură de aer; deși ultima ta gură de aer este importantă, nu e nici pe departe la fel de importantă ca următoarea*.

Indiferent cât de multe ai obținut deja, vei dori să continui să ai realizări în viitor. Dacă nu mai încerci să ai succes, este ca și cum ai încerca să trăiești tot restul vieții tale „din ultima gură de aer”. Lucrurile se schimbă; nimic nu rămâne așa cum a fost – pentru ca lucrurile să se mențină, este nevoie de atenție și de acțiune. La urma urmei, o căsnicie nu se poate baza doar pe iubirea pe care o simți în ziua nunții. Dar oamenii care au foarte mult succes – atât în viața profesională, cât și în cea personală – continuă să muncească, să producă și să creeze chiar și după ce au prosperat. Lumea îi privește pe acești oameni cu uimire și nedumerire, întrebându-se: „De ce tot insistă?” Răspunsul este simplu: Oamenii care au foarte mult succes știu că trebuie să continue să facă eforturi pentru a obține noi realizări. Odată ce urmărirea acelui ceva sau a finalității pe care ți le dorești este abandonată, succesul nu mai are continuitate.

Cineva mi-a spus recent: „E clar că ai câștigat destui bani cât să ai o viață confortabilă; de ce mai insiști?” Este din cauză să sunt obsedat de următoarea realizare, de următoarea „gură de aer”. Am dorința compulsivă de a lăsa ceva în urma mea și de a genera o schimbare pozitivă pe acest pământ. Sunt cel mai nefericit atunci când nu realizez nimic și cel mai fericit atunci când caut să îmi ating pe deplin potențialul și abilitățile. Dezamăgirea sau nemulțumirea față de punctul în care mă aflu în acest moment nu sugerează că

ceva este în neregulă cu mine, ci că, mai degrabă, ceva *este* în regulă la mine. Cred că am obligația etică să obțin succes pentru mine, pentru familia mea, pentru compania mea și pentru viitorul meu. Nu poate să mă convingă nimeni că este ceva greșit cu privire la dorința mea de a atinge noi niveluri ale succesului. Ar trebui să fiu mulțumit cu dragostea pe care am simțit-o ieri pentru copiii și pentru soția mea – sau ar trebui să o simt și să o revărs asupra lor la un alt nivel astăzi și mâine?

Realitatea este că majoritatea oamenilor nu dețin ceea ce definesc drept succes; mulți vor „mai mult" pe cel puțin unul dintre planurile vieții lor. Într-adevăr, aceștia sunt oamenii care vor citi această carte – nemulțumiții care tânjesc după mai mult. Și serios, cine nu vrea mai mult – relații mai bune, să petreacă mai mult timp cu cei pe care îi iubesc, experiențe mai spectaculoase, formă fizică și sănătate mai bune, energie sporită, mai multă cunoaștere spirituală și capacitatea de a contribui la binele societății? Dorința de perfecționare este elementul comun tuturor acestora, ele constituind obiective în funcție de care nenumărați oameni își măsoară succesul.

Indiferent de ce vrei să faci sau să fii – fie că vrei să slăbești 4 kilograme și jumătate, să scrii o carte sau să devii milionar – *dorința* ta de a ajunge în aceste ipostaze este un element incredibil de important în acest sens. Fiecare dintre aceste obiective este esențial pentru continuitatea ta – deoarece ele indică ce presupune potențialul tău. Indiferent de obiectivul pe care te străduiești să îl îndeplinești, va trebui să gândești diferit, să dai dovadă de un devotament de neclintit și să treci la acțiuni mărețe, la un nivel de 10 ori mai înalt decât crezi că este necesar, urmate de și mai multe acțiuni. Aproape fiecare problemă cu care se confruntă

oamenii cu privire la carieră, precum și cu privire la alte aspecte ale vieții lor – cum ar fi dietele, căsniciile nereușite și problemele financiare – este o consecință a faptului că nu au întreprins acțiuni îndeajuns de ample.

Așa că, înainte să îți spui pentru a mia oară: „Aș fi fericit dacă aș avea măcar...” sau „Nu vreau să fiu bogat – vreau doar să am o viață confortabilă” sau „Nu vreau decât *atât cât* să fiu fericit”, trebuie să înțelegi o idee esențială: Să pui limite în legătură cu gradul de succes pe care îl dorești reprezintă o încălcare în sine a „Regulii 10X”. *Atunci când oamenii încep să pună limite* în legătură cu *gradul de succes pe care și-l doresc, te asigur că vor reduce și numărul de pași necesari pentru a obține succesul și vor eșua lamentabil să facă ceea ce este nevoie pentru a-l menține.*

Pe aceasta se axează „Regula 10X”: trebuie să îți stabilești obiective care sunt de 10 ori mai îndrăznețe decât cele pe care crezi că-ți dorești să le atingi și apoi să faci de 10 ori mai mult decât crezi că este nevoie pentru a atinge acele obiective. Gândurile mărețe trebuie urmate de acțiuni mărețe. „Regula 10X” nu se referă la ce este obișnuit. Nu este decât ceea ce afirmă că este: să ai aspirații de 10 ori mai mari și să depui de 10 ori mai mult efort decât alții. În „Regula 10X” este vorba despre mentalitate dominantă autentică. Tu nu faci niciodată ceea ce fac alții. Trebuie să fii dispus să faci ceea ce lor le e imposibil – și chiar să iei măsuri pe care le-ai considera „absurde”. Să ai o mentalitate dominantă nu înseamnă să îi domini pe alții; ci, mai degrabă, să fii un model pentru alții în ceea ce privește aspirațiile și eforturile. Mentalitatea ta și faptele tale ar trebui să servească drept etalon la care să se raporteze oamenii pentru a se evalua. Oamenii care „înmulțesc cu 10” nu abordează niciodată un obiectiv cu intenția de a realiza doar acel obiectiv.

Ei caută, în schimb, să domine întreg sectorul – și vor lua măsuri „absurde” pentru a face asta. Dacă pornești în îndeplinirea unei sarcini cu intenția de a limita potențialul rezultat, îți vei limita și volumul de efort necesar pentru a îndeplini acea sarcină.

Acestea constituie o serie de greșeli fundamentale pe care le fac oamenii atunci când se apucă să își îndeplinească obiectivele:

1. *Stabilesc greșit obiectivele* – stabilesc obiective prea modeste și nu își acordă dreptul de a investi suficientă motivație autentică.
2. *Subestimează extrem de tare* efortul, resursele, banii și energia de care au nevoie pentru a-și atinge efectiv obiectivul.
3. *Petrec prea mult timp concurând cu ceilalți* oameni din sectorul lor de activitate și prea puțin timp dominând acel sector.
4. *Subestimează dificultățile pe care vor trebui să le depășească* pentru a atinge efectiv finalitatea dorită.

Problema executărilor silite cu care se confruntă în prezent America este un exemplu perfect al acestei secvențe de pași greșiți. Cei care au devenit victime ale acestei situații și-au stabilit greșit obiectivul, au subestimat eforturile necesare și s-au concentrat prea intens să fie competitivi în loc să creeze o situație care i-ar fi făcut invincibili în fața obstacolelor neașteptate. În timpul avântului imobiliar, acești oameni au acționat în conformitate cu „mentalitatea de turmă” – cea bazată pe competiție, nu pe dominare. În capul lor a fost ceva de genul: „Trebuie să fac ce face colegul meu, vecinul meu, acel membru al familiei mele”, în loc să

acționeze după principiul: „Trebuie să fac ce este cel mai bine pentru *mine*”.

În ciuda a ceea ce afirmă (sau doresc să creadă) mulți oameni, adevărul este că toți cei care au avut o experiență negativă în ceea ce privește colapsul imobiliar și nebunia executărilor silite nu și-au stabilit corect obiectivele, astfel încât să își asigure continuitatea. Numărul de executări silite a afectat apoi întreaga piață imobiliară. Și când aceasta s-a prăbușit, totul a fost afectat – au fost afectați chiar și cei pe care nu îi interesau tranzacțiile imobiliare. Șomajul s-a dublat brusc și apoi s-a triplat. În consecință, industriile au paralizat, companiile s-au închis și conturile de pensie au fost distruse. Chiar și cei mai sofisticați investitori s-au înșelat în privința resurselor financiare necesare pentru a înfrunta o asemenea furtună. Poți să dai vina pe bănci, pe Sistemul Federal de Rezerve, pe brokerii de credite ipotecare, pe momentul istoric, pe ghinion sau chiar pe Dumnezeu, dacă vrei, dar realitatea acestei situații este că toți oamenii (inclusiv eu!), precum și nenumărate bănci, companii și chiar industrii întregi nu au reușit să evalueze situația așa cum ar fi trebuit.

Atunci când oamenii nu își stabilesc obiective „înmulțite cu 10” – și nu se ridică, prin urmare, la nivelurile „înmulțite cu 10” – devin vulnerabili la fenomene de tipul celui de „îmbogățire rapidă” și la schimbări neprevăzute în piață. Dacă ai fi fost preocupat de propriile acțiuni – încercând să domini sectorul – nu ai fi fost momit de acest gen de tentații. Știu pentru că mi s-a întâmplat și mie. Am trecut și eu prin această situație pentru că nu îmi stabilisem în mod corect propriile obiective, la nivelurile „înmulțite cu 10”, și am devenit vulnerabil la escrocheriile altora. Cineva m-a abordat, mi-a câștigat încrederea și a pretins că putea să mă ajute să câștig bani dacă eram dispus să îmi unesc forțele cu el și

compania lui. Deoarece simțeam că nu îmi asumasem suficiente riscuri în ceea ce privește propriile mele planuri, am fost atras în cursă și m-a făcut să sufăr – rău. Dacă mi-aș fi stabilit în mod corect propriile obiective, aș fi fost atât de preocupat să fac ceea ce era necesar pentru a le realiza, încât nici măcar nu aș fi avut timp să mă întâlnesc cu acest escroc.

Dacă te uiți în jur, vei vedea probabil că omenirea, în general, tinde să își stabilească obiectivele la un nivel sub cel mediu. Mulți oameni, de fapt, au fost programați să își stabilească obiective care nici măcar nu sunt concepute de ei. Ni se spune care este semnificația conceptului de „mulți bani": ce înseamnă să fii bogat, să fii sărac sau să faci parte din clasa de mijloc. Avem noțiuni prestabilite despre ce este corect, dificil, posibil, etic, bine, rău, urât, despre ce are gust bun, despre ce arată bine și tot așa. Așa că să nu crezi cumva că modul în care îți stabilești obiectivele nu este influențat și el de acești parametri prestabiliți.

Oricare ar fi obiectivul pe care îl stabilești, acesta va fi dificil de realizat și, în mod inevitabil, vei fi dezamăgit în anumite momente de-a lungul acestui proces. Așa că de ce să nu îți stabilești niște obiective mult mai mărețe decât consideri la început că ar merita? Dacă vor necesita muncă, efort, energie și perseverență, atunci de ce să nu investești de 10 ori mai mult din fiecare? Dacă îți subestimezi capacitățile, de fapt?

Ah, ai putea să te plângi, dar cum rămâne cu dezamăgirea care provine din faptul că îți stabilești obiective nerealiste? Gândește-te puțin la istorie sau – și mai bine – fă o retrospectivă a vieții tale. Probabil că ai fost dezamăgit mai des atunci când ți-ai stabilit și ai atins obiective prea modeste – pentru că ai fost șocat să vezi că tot nu ai obținut ce doreai. O altă idee prestabilită spune că nu ar trebui să îți stabilești obiective „nerealiste" deoarece ai putea fi nevoit să

renunți atunci când ai realiza că nu le poți atinge. Dar nu ar valora mai mult să nu te ridici la înălțimea unui obiectiv de 10 ori mai îndrăzneț decât să nu te ridici la înălțimea unui obiectiv de 10 ori mai modest? Hai să zicem că obiectivul meu inițial a fost să fac 100.000 de dolari, și că l-am schimbat apoi în obiectivul de a face 1 milion. La înălțimea căruia dintre aceste obiective ai prefera să nu te ridici?

Unii oameni afirmă că motivul nefericirii îl constituie așteptările. Pot însă să te asigur, pe baza propriei mele experiențe, că vei suferi enorm dacă îți stabilești obiective sub medie. Pur și simplu nu vei investi energia, efortul și resursele necesare pentru a te adapta la variabilele și la contextele neașteptate care vor apărea, cu siguranță, pe parcursul proiectului sau al evenimentului.

De ce să îți petreci viața câștigând *bani suficienți* doar ca să ajungi *să nu ai suficienți bani*? De ce să mergi la sală doar o dată pe săptămână, doar ca să faci febră musculară și să nu vezi niciodată o schimbare în ceea ce privește condiția fizică? De ce să ajungi doar „bun” la ceva când știi că piața răsplătește doar excelența? De ce să muncești opt ore pe zi la un loc de muncă unde nu te apreciază nimeni, când ai putea să fii un expert în domeniu – sau poate chiar să conduci compania sau să o deții chiar tu? Toate aceste ipostaze necesită energie. Numai dacă ai obiective „înmulțite cu 10” o să culegi cu adevăr roade!

Hai să ne întoarcem așadar la definiția succesului – un termen pe care majoritatea oamenilor nici măcar nu au fost vreodată preocupați să-l înțeleagă, cu atât mai puțin să îl analizeze. Ce înseamnă, în realitate, să ai succes? În Evul Mediu, cuvântul se referea adesea la persoana care prelua tronul. Cuvântul provenea din latinescul *succeder* (asta da putere *reală*!). „A avea succes” înseamnă literalmente „să

ai rezultate bune sau să atingi un obiectiv sau un scop dorit". Succesul este, atunci, o *acumulare* de evenimente cu rezultate bune sau obținerea unor rezultate dorite.

Gândește-te așa: nu ai considera că o dietă „a avut succes" dacă ai fi slăbit 4 kg și jumătate și te-ai fi îngrășat 5 kg și jumătate. Cu alte cuvinte, trebuie să poți să *menții* succesul – nu doar să îl obții. Ar fi de dorit, de asemenea, să sporești valoarea acelui succes pentru a te asigura că îl menții. La urma urmei, poți să tunzi iarba o singură dată și „să ai succes", dar va crește la loc până la urmă. Va trebui să îți îngrijești în permanență curtea pentru ca ea să *continue* „să fie definită drept succes". Aici nu este vorba despre a atinge pe rând câte un obiectiv, ci, mai degrabă, despre ce putem să sporim.

Înainte să începi să îți faci griji că va trebui „să muncești" la asta pentru eternitate, dă-mi voie să te asigur că nu va trebui – adică nu va trebui dacă îți stabilești de la început și în mod corect un obiectiv „înmulțit cu 10". Vorbește cu orice om care are un succes răsunător, extraordinar într-un domeniu și îți va spune că nu i s-a părut niciodată că „muncește". Cei mai mulți oameni consideră că acest lucru înseamnă „muncă" pentru că răsplata nu este destul de consistentă și nu îi ajută să dobândească o victorie suficient de importantă încât să li se pară că ceea ce fac nu este „muncă".

Ar trebui să te concentrezi asupra succesului prolific: acela care este permanent și nu apare doar o singură dată. În această carte este vorba despre cum să ai realizări extraordinare, despre cum să te asiguri că vei ajunge să le ai, despre cum să le menții – și despre cum să ai realizări din ce în ce mai mari fără să ți se pară că acest proces este „muncă". Ține minte: *O persoană care pune limite potențialului său succes va limita și eforturile necesare pentru a-l atinge și a-l menține.*

De asemenea, este esențial să ții minte că ideea de a dobândi ceva – cu alte cuvinte, obiectivul sau finalitatea – nu contează la fel de mult pe cât contează mentalitatea și eforturile, obligatorii pentru a realiza obiective „înmulțite cu 10”. Fie că vrei să fii un orator profesionist, cel mai bine vândut scriitor, un director executiv de top, un părinte excepțional, un profesor minunat – sau să ai o căsnicie model, să ai o condiție fizică extraordinară, să produci un film despre care să discute generații de acum înainte –, va trebui să depășești stadiul în care te afli acum și să te dedici modului de gândire și eforturilor „înmulțite cu 10”.

Orice finalitate sau obiectiv dorit va reprezenta întotdeauna ceva ce nu ai realizat încă. Nu contează cât de mult ai dobândit deja. Atâta timp cât ești în viață, fie o să trăiești pentru a-ți îndeplini obiectivele sau visurile, fie o să fii folosit ca resursă pentru a îndeplini obiectivele și visurile altcuiva. În conformitate cu această carte, succesul poate fi definit și ca atingerea următorului nivel al dorințelor tale – o ascensiune care îți va schimba pentru totdeauna modul în care te percepi pe tine însuți, modul în care percepi viața, modul în care îți folosești resursele și, poate cel mai important, va schimba modul în care te percep ceilalți.

„Regula 10X” este despre ceea ce trebuie să gândești și să faci pentru a ajunge la un nivel de 10 ori mai mulțumitor decât ți-ai imaginat vreodată. Acest nivel al succesului nu poate fi atins prin mentalități și eforturi care se raportează la un nivel „obișnuit”. De aceea, chiar și atunci când majoritatea acestor obiective sunt atinse, nu oferă suficientă satisfacție. Căsniciile obișnuite, conturile bancare obișnuite, greutatea, sănătatea, afacerile, bunurile obișnuite și celelalte lucruri obișnuite sunt doar atât – obișnuite.

Ești pregătit pentru aventura „înmulțirii cu 10”?

EXERCIȚIU

Care sunt cele două aspecte ale „Regulii 10X”?

Care sunt cele mai mari patru greșeli pe care le fac oamenii atunci când își stabilesc obiective?

De ce este greșit să stabilești un obiectiv prea modest?

Ești pregătit pentru „înmulțirea cu 10”?

CAPITOLUL

2

De ce este esenţială „Regula 10X”

Înainte să discutăm despre cât de important este pentru tine să gândești și să acționezi conform „Regulii 10X”, dă-mi voie să îți împărtășesc câte ceva din povestea vieții mele. În fiecare proiect în care am fost implicat, am subestimat timpul, energia, banii și efortul necesare pentru a face ca proiectul să fie unul de succes. Indiferent de publicul-țintă sau de noul sector de afaceri în care m-am aventurat, a fost întotdeauna nevoie să dau de 10 ori mai multe email-uri și telefoane, să contactez de 10 ori mai multe persoane decât prevăzusem inițial. A trebuit să investesc de 10 ori mai mult efort și energie chiar și pentru a o face pe soția mea să iasă cu mine și apoi să ne căsătorim (dar a meritat în întregime!).

Indiferent cât de promițător este produsul, serviciul sau conceptul tău, te asigur că va exista ceva ce nu anticipezi sau nu planifici corect. Schimbări economice, probleme juridice, competiție, rezistența la schimbare, un produs prea inovator, bănci falimentare, instabilitatea pieței, schimbări în tehnologie, probleme cu oamenii... mai multe probleme cu oamenii, alegeri, război, greve – acestea sunt doar câteva dintre posibilele „evenimente neprevăzute”. Nu spun asta ca să te sperii, ci ca să te pregătesc pentru cele mai mari oportunități. Mentalitatea și eforturile „înmulțite cu 10” sunt esențiale; sunt singurele lucruri care te vor ajuta să faci față acestor evenimente neprevăzute. Banii nu sunt suficienți pentru asta; pot să ajute, dar nu pot să te scutească de efortul pe care trebuie să îl depui. Dacă înaintezi în luptă fără suficiente trupe, provizii și muniție și fără dârzenie, te vei întoarce acasă înfrânt. E atât de simplu. Nu este suficient să ocupi un teritoriu. Trebuie să poți să îl păstrezi sub ocupație.

Am început prima afacere atunci când aveam 29 de ani. Majoritatea oamenilor nu încep o afacere pe cont propriu pentru că nu sunt dispuși să suporte constrângerile financiare pe care le implică asta. Eu mă pregătisem pentru asta – sau așa credeam – și am presupus că îmi va lua trei luni ca să ajung să obțin venitul pe care îl avusesem la slujba de dinainte. Ei bine, mi-a luat aproape trei ani să fac ca această afacere să genereze același venit ca slujba anterioară. A durat de 12 ori mai mult decât mă așteptasem. Și aproape că am renunțat după trei luni – nu din cauza banilor, ci din cauza eforturilor de a rezista și a dezamăgirii pe care o simțeam. Aveam o listă foarte exactă de motive pentru care compania mea nu avea să meargă. O alcătuisem în încercarea de a mă convinge să nu mai continui. Eram dezamăgit peste măsură; eram tulburat și aproape distrus. M-am dus la un

prieten și i-am spus chiar așa: „Nu mai pot să fac asta – am terminat”. Inventam motive peste motive care să mă convingă că nu mergea – clienții care nu aveau bani, economia care era de rahat, momentul care era nepotrivit, precum și faptul că eram prea tânăr, clienții mei nu înțelegeau, oamenii nu doreau să se schimbe, eu eram de rahat, ei erau de rahat – și așa mai departe.

Mi-am dat seama până la urmă – după ce am petrecut atât de mult timp încercând să înțeleg de ce afacerea nu mergea – că era foarte posibil ca răspunsul să îmi fi scăpat cu totul.

Nu am luat niciodată în considerare faptul că, pur și simplu, anticipasem greșit, chiar de la început, pașii necesari pentru a pune pe piață un produs nou. Prezentasem o idee nouă, cu siguranță, dar nu era una pe care să o fi cerut cineva. Aveam un buget limitat, așa că nu am putut să angajez oameni și nu am putut să îmi permit să fac publicitate – ceea ce a fost regretabil pentru că nimeni nu știa de mine sau de compania mea. Nu știam ce făceam și eram sceptic să apelez la alte companii. Dacă era să meargă, totul depindea de capacitatea mea de a-mi spori *eforturile*, nu scuzele.

Odată ce am renunțat să mai iau în calcul toate falsele motive, m-am dedicat obiectivului de a face afacerea să meargă, sporindu-mi de 10 ori eforturile. Și, din momentul în care am procedat așa, totul a început să se schimbe, imediat. Am reintrat pe piață bazându-mă pe o evaluare corectă a efortului necesar și am început să văd rezultatele. În loc să sun 2-3 clienți pe zi pentru vânzări, am început să sun 20-30. Atunci când m-am implicat puternic, pe deplin și m-am raportat la nivelurile corecte de gândire și efort, piața a început să îmi răspundă. Era greu în continuare și eram dezamăgit din când în când. Dar obțineam de 4 ori mai multe rezultate făcând un efort de 10 ori mai mare.

Atunci când subestimezi timpul, energia și efortul necesare pentru a face ceva, în mintea, în vocea și în atitudinea ta, precum și pe chipul și în discursul tău va fi prezentă „renunțarea”. Nu vei putea să fii suficient de perseverent încât să-ți îndeplinești misiunea. Dar atunci când estimezi corect efortul necesar, vei adopta și atitudinea potrivită. Piața va simți, din acțiunile tale, că trebuie să te ia în serios și că nu pleci nicăieri – și va începe să răspundă în consecință.

M-am consultat cu mii de indivizi și de companii în ultimii 20 de ani – și am văzut cum, dintre toți, niciunul nu evaluase corect efortul și modul de gândire necesare. Fie că a fost vorba de a construi o casă, de a strânge bani, de o luptă juridică, de obținerea unei slujbe sau de vânzarea unui produs nou, de o funcție nouă, de obținerea unei promovări, de realizarea unui film sau de găsirea partenerului de viață potrivit, acestea au necesitat întotdeauna mai mult decât au estimat oamenii. Nu am întâlnit încă pe nimeni care să afirme că *oricare* dintre aceste lucruri a fost ușor. Atingerea acestor obiective poate să pară o treabă ușoară pentru cei care privesc din afară, dar cei care știu din proprie experiență de ce a fost nevoie pentru a le realiza nu ar face niciodată o asemenea afirmație.

Atunci când estimezi greșit eforturile necesare pentru a face ca ceva să se întâmple, devii vizibil dezamăgit și descurajat. Asta te face să identifici greșit problema și, mai devreme sau mai târziu, presupui că ținta este de neatins și te dai bătut, în cele din urmă. Prima reacție a majorității oamenilor – inclusiv a managerilor – este să stabilească un obiectiv mai facil în loc să își sporească eforturile. Am văzut managerii de vânzări din companii făcând asta cu echipele de vânzări ani întregi. Stabilesc un standard sau se pun de acord în privința unui obiectiv la începutul trimestrului și

apoi, la mijlocul lui, descoperă că nu pot să atingă acel obiectiv, așa că țin o ședință și stabilesc un obiectiv suficient de facil cât să fie realizabil, astfel încât echipa să continue să fie motivată și să aibă o șansă să câștige.

Nu trebuie să iei niciodată în considerare ca opțiune această greșeală *majoră*. Ea transmite companiei un mesaj greșit – acela că obiectivele nu sunt importante și că singura modalitate de a câștiga este să aducă mai aproape linia de finiș. Un manager extraordinar va determina o persoană să facă mai mult, chiar cu riscul ca eforturile acesteia să fie insuficiente, dar nu va stabili un obiectiv facil. Această idee a diminuării obiectivelor pentru a face pe toată lumea să se simtă bine va conduce la o „diminuare suplimentară” a moralului, a speranței, a așteptărilor și a priceperilor și toată lumea va începe să găsească motive – cunoscute mai bine sub numele de scuze – pentru care echipa nu poate să își atingă obiectivele. *Nu diminua niciodată obiectivele. Sporește, în schimb, eforturile*. Atunci când începi să îți regândești obiectivele, să inventezi scuze și să te scutești de sarcini, renunți la visurile tale! Aceste acțiuni ar trebui să fie un indiciu că te abați de la drumul cel bun – și un indiciu că ar trebui să începi să iei în calcul ideea de a-ți corecta estimările inițiale ale efortului.

„Regula 10X” implică faptul că nu obiectivul este problema, în nicio situație. *Orice obiectiv abordat prin intermediul eforturilor ptrivite, al unui volum potrivit de efort și al perseverenței este un obiectiv realizabil*. Chiar dacă vreau să vizitez altă planetă, trebuie să cred că eforturile potrivite și volumul potrivit de efort, depuse de-a lungul perioadei de timp necesare, oricât de mare ar fi aceasta, îmi vor permite să realizez asta. Atunci când oamenii anticipează eronat eforturile necesare, încep inevitabil să găsească justificări.

Oamenii par a fi înzestrați cu acest mecanism automat de calcul, al cărui unic scop este să ofere explicații pentru eșec. Problema este că primele și cele mai utilizate calcule par să se raporteze întotdeauna la *altceva* decât la planul eforturilor. Acest calculator tinde să fie mai mult emoțional decât logic; datele cu care operează sunt proiectul, clientela, economia și individul, declarându-le inadecvate, astfel încât să justifice de ce lucrurile nu funcționează. Asta probabil din cauza întregului conținut fals care a fost introdus în calcule prin mass-media, prin sistemul educațional și prin modul în care am fost crescuți – scuze precum: „piața nu este pregătită", „economia este proastă", „nu dorește nimeni acest produs", „nu sunt făcut pentru asta", „obiectivele noastre nu erau realiste" și tot așa. Dar, de cele mai multe ori, motivul este, pur și simplu, acela că nu ai apreciat corect volumul necesar de efort. Indiferent de moment, de economie, de produs sau de cât de mare este compania ta, să acționezi potrivit de-a lungul timpului și în măsura potrivită este principiul care îți va aduce succesul.

Pot să te asigur din proprie experiență – după 30 de ani în care am fondat companii și am adus pe piață produse și idei noi – că va exista ceva ce nu vei anticipa niciodată, indiferent cât de detaliat este planul tău de afaceri. Nu contează că pentru produsul tău costul de producție este egal cu zero sau că este de 100 de ori mai bun decât produsul celui mai apropiat competitor; tot va trebui să investești de 10 ori mai mult efort doar ca să răzbați să ieși din mulțime și să îi faci pe oameni să afle măcar despre produsul tău. Pleacă de la premisa că *fiecare* proiect cu care îți încerci norocul va necesita mai mult timp, mai mulți bani, mai multă energie și efort și mai mulți oameni decât poți să îți imaginezi. „Înmulțește cu 10" fiecare așteptare pe

care o ai și vei fi probabil în siguranță. Și dacă nu necesită de 10 ori mai mult decât ai anticipat, e minunat. Este mai bine să fii surprins plăcut decât să fii dezamăgit profund.

Dacă vrei să dureze mai puțin să îți pui pe piață ideea sau produsul, atunci trebuie să te asiguri că faci de 10 ori mai mult din toate, astfel încât să fii în mai multe locuri, cu mai mulți oameni, pentru perioade de timp mai scurte. De exemplu, dacă ai planificat să atragi un investitor pentru ideea ta, atunci plănuiește să atragi 10 investitori, astfel încât să poți reduce timpul necesar. Dar ține minte – de 10 ori mai mulți oameni implică să cheltuiești de 10 ori mai mulți bani, plus că cineva va trebui să se ocupe de acei oameni.

Parametrii „înmulțirii cu 10” permit existența unei multitudini de variabile neprevăzute care se pot manifesta în orice moment în timpul unui proiect: probleme cu angajații, procese, oscilații economice, evenimente naționale sau globale, competiție, îmbolnăvire și așa mai departe. Adaugă la lista aceasta rezistența pieței în raport cu proiectele tale, conservatorismul consumatorilor, schimbările din tehnologie și, ei bine, ai o grămadă de potențiale variabile suplimentare.

Din anumite motive, oamenii care dezvoltă o strategie în legătură cu ceva ce vor să aducă pe piață tind să adopte o perspectivă optimismă care îi face adesea să evalueze extrem de greșit elementele necesare realizării proiectului. Deși entuziasmul este important, în mod evident, pentru orice proiect, nu poți să uiți un lucru fundamental: potențialii tăi clienți nu sunt la fel de entuziaști în privința proiectului tău, pentru că nici măcar nu știu încă despre el. Potențialul public probabil că abia începe să aibă o idee vagă despre produsul tău. Există apoi și posibilitatea apatiei: aceea că produsul nu va stârni niciun fel de interes.

Nu spun să fii pesimist; spun doar să fii pregătit. Abordează-ți proiectul prin intermediul „Regulii 10X” – ca și cum viața ta ar depinde de asta. Gestionează fiecare acțiune ca și cum ai fi înregistrat la fiecare pas de o cameră de filmat. Imaginează-ți că ești înregistrat ca să fii prezentat ca model de la care copiii și nepoții tăi să învățe cum să reușească în viață. Abordează totul cu înverșunarea unui atlet campion care are pentru ultima oară ocazia să își revendice locul în istorie. Și amintește-ți întotdeauna să mergi cu totul până la capăt: Acesta este marele numitor comun al tuturor învingătorilor. Au grijă ca fiecare acțiune să fie dusă la bun sfârșit. Renunță la scuze și adoptă o atitudine bazată pe principiul: „Treci la fapte”. Abordează fiecare situație mergând pe ideea: „sunt aici să câștig, orice-ar fi”. Sună prea agresiv? Îmi pare rău, dar aceasta este perspectiva necesară ca ieși învingător în zilele noastre.

Știu că ai mai auzit probabil asta, dar succesul nu „se întâmplă”, pur și simplu. El este rezultatul acțiunilor adecvate și constante, întreprinse de-a lungul timpului. Doar cei care adoptă perspectiva potrivită și care acționează corespunzător vor avea succes. Clar că și norocul are o legătură cu succesul, dar oricine „are noroc” îți va spune că „norocul” este direct proporțional cu eforturile lor. Cu cât depui mai mult efort, cu atât ai șanse mai mari „să ai noroc”.

EXERCIȚIU

Care este prima reacție pe care o au majoritatea oamenilor – inclusiv managerii – atunci când nu își ating obiectivele?

____

____

____

____

Atunci când începi să găsești scuze prin care să-ți explici de ce nu îți atingi obiectivele, ce ar trebui să îți indice asta?

____

____

____

____

Completează spațiile următoare:

„Regula 10X" implică faptul că obiectivul nu este, în nicio situație, ____________________.

Orice obiectiv abordat prin intermediul _____________ potrivite, al unui ______________________________ potrivit și al perseverenței este ______________________________ .

CAPITOLUL 3

Ce este succesul?

Ştiu că am folosit deja de câteva ori termenul „succes”, dar hai să lămurim ce este, de fapt, succesul. Probabil pentru tine înseamnă ceva diferit față de ceea ce înseamnă pentru mine. Definiția depinde, în realitate, de stadiul în care te afli în viață sau de lucrurile care îți captivează atenția. În fragedă copilărie, succesul ar putea să însemne să primești pentru prima oară bani de buzunar sau să stai treaz după ora de culcare. Dar s-ar putea ca acestea să nu te mai intereseze peste doar câțiva ani, în adolescență, atunci când succesul ar putea să însemne să ai propria ta cameră, un telefon mobil sau să ai permisiunea să vii acasă mai târziu. Succesul pe la 20 și ceva de ani ar putea să însemne să îți mobilezi primul apartament și să obții prima promovare. Mai târziu, succesul s-ar putea să însemne să te căsătorești, să ai copiii, să obții alte promovări, să călătorești, să obții mai mulți bani. Pe măsură ce înaintezi în vârstă și contextul se schimbă, modul în care definești succesul se va schimba

și el. Atunci când ești mai în vârstă, succesul va ține, probabil, de o stare bună de sănătate, de familie, de nepoți, de moștenirea ta și de cum vei fi ținut minte. Stadiile în care te afli de-a lungul vieții, contextul de dezvoltare și situațiile, evenimentele și oamenii cărora le acorzi cea mai mare importanță vor modela definiția pe care o dai succesului. Poți cunoaște succesul în orice domeniu – financiar, spiritual, fizic, mental, emoțional, filantropic, comunitar sau familial. Cu toate acestea, indiferent de domeniu, cele mai importante lucruri pe care trebuie să le știi despre succes – ca să îl dobândești și să îl menții – sunt următoarele:

1. Succesul este important.
2. Este de datoria ta să ai succes.
3. Nu ducem lipsă de succes.

Voi discuta despre primul punct în acest capitol și despre celelalte două în capitolele care urmează.

Succesul este important

Indiferent de cultura lor, de rasă, de religie, de mediul economic sau de grupul social din care fac parte, majoritatea oamenilor ar fi de acord cu faptul că succesul este esențial pentru bunăstarea individului, pentru coeziunea familiei și a grupului și, bineînțeles, pentru continuitatea tuturor acestora. Succesul oferă încredere, siguranță, un sentiment de confort, capacitatea de a aduce o contribuție mai însemnată, de a le da speranță celorlalți și de a-i conduce către mai bine, atât cât se poate. Fără succes, tu, grupul din care faci parte, compania, obiectivele și visurile tale și chiar întreaga civilizație ar înceta să existe și să prospere.

Gândește-te la succes ca la o formă de expansiune. Fără o creștere continuă, orice entitate – o corporație, un vis sau chiar întreaga omenire – ar înceta să mai existe. Istoria este plină de exemple care confirmă ideea că atunci când expansiunea încetează, apare dezastrul. Putem să îi includem aici pe vikingi, Roma și Grecia Antică, Rusia comunistă și o listă nesfârșită de companii și produse. Este nevoie de succes pentru ca oamenii, locurile și lucrurile să continue să existe.

Nu trebuie să privești niciodată succesul, nici în mintea ta, nici într-o conversație, ca pe ceva ce nu contează; din contră, este *esențial*! Oricine îți spune să reduci importanța pe care succesul o are pentru viitorul tău a renunțat la propriile-i șanse de a avea realizări și își petrece viața încercând să îi convingă și pe alții să facă la fel. Indivizii și grupurile trebuie să își realizeze în mod activ obiectivele și scopurile pentru a merge mai departe. Dacă nu, fie vor înceta să existe, fie vor fi asmilați și vor ajunge să facă parte din altceva. Companiile și industriile care doresc să își mențină statutul trebuie să creeze cu succes produse; să pună pe piață acele produse; să își mulțumească în mod constant clienții, angajații și investitorii; și să repete la nesfârșit acest proces.

Există mult prea multe aforisme „drăgălașe" care nu acordă succesului importanța cuvenită, cum ar fi: „Succesul este o călătorie, nu o destinație". Să fim serioși! Atunci când au loc declinuri economice îngrozitoare, toată lumea își dă seama rapid că aceste aforisme succinte și „drăgălașe" nu le pot pune mâncare pe masă și nu le pot plăti ratele la casă. Evenimentele economice din ultimii câțiva ani ar fi trebuit să ne arate limpede cât de tare am subestimat cu toții importanța succesului – și cât de important este, de fapt, succesul pentru continuitatea noastră. Nu este suficient doar să joci jocul; este esențial să înveți să îl câștigi. Să câștigi

– din nou și din nou – în toate situațiile în care te implici îți asigură posibilitatea de a te extinde în continuare. Și garantează că atât tu, cât și ideile tale veți continua să existați.

Succesul este la fel de important și pentru percepția asupra sinelui. El stimulează încrederea în sine, imaginația și sentimentul siguranței și scoate în evidență semnificația faptului că îți aduci contribuția. Oamenii care nu sunt capabili să își susțină familia și viitorul se pun în pericol și pe ei, și pe familiile lor. Oamenii care nu au succes nu pot să achiziționeze bunuri și servicii. Asta poate face ca economia să încetinească și taxele să fie mai mici, ceea ce va avea apoi un impact negativ asupra fondurilor destinate școlilor, spitalelor și serviciilor publice. În acest moment, unii vor zice: „Dar succesul nu este totul" – și, bineînțeles, *nu este* totul. Totuși, mă întreb mereu ce încearcă oamenii să demonstreze prin această afirmație. Atunci când îmi spune asta cineva care participă la seminarele mele, răspund de obicei întrebând ceva de genul: „Încerci să reduci importanța a ceva ce nu ai reușit să obții?" Fii realist! Indiferent de obiectivele pe care încerci să le atingi – succesul *este* absolut esențial. Dacă nu îți mai pasă de asta, atunci renunți să câștigi; renunță să câștigi pentru îndeajuns de mult timp și nu vei face decât să *te oprești*! Este oare benefic pentru copii să își vadă mamele și tații pierzând sau renunțând? Are cineva vreun beneficiu atunci când nu își poate vinde operele de artă, când nu își poate publica acea carte extraordinară sau acea idee minunată care va schimba totul în bine? Nu va beneficia nimeni de pe urma eșecului tău. Dacă ai putea totuși să schimbi la 180 de grade situația și să îți atingi obiectivele și visurile pe care ți le stabilești – ei, asta ar fi ceva.

EXERCIȚIU

Ce aforisme „drăgălașe" ai auzit despre succes, care să nu acorde acestuia importanța cuvenită?

____

____

____

____

De ce ar fi important să ai succes și cum ți-ar îmbunătăți asta viața?

____

____

____

____

CAPITOLUL

4

Este de datoria ta să ai succes

Unul dintre cele mai importante momente de cotitură din viața mea a fost atunci când am încetat să aștept relaxat succesul și am început, în schimb, să îl abordez ca pe o datorie, o obligație și o responsabilitate. Am început să percep succesul literalmente ca pe o problemă etică – o datorie față de familia mea, față de companie și față de viitor – și nu ca pe ceva care s-ar putea să mi se întâmple sau nu. Am petrecut 17 ani făcând studiile obligatorii care aveau să mă pregătească pentru viață – și nicio lecție nu a fost despre succes. Nici măcar o dată nu mi-a vorbit cineva despre importanța succesului, cu atât mai puțin despre ce trebuia să fac ca să îl obțin. Uimitor! Ani de educație, informații, sute de cărți, timp petrecut la cursuri și bani investiți în asta și tot nu găsisem un țel.

Am fost totuși destul de norocos să trec în viața mea prin două experiențe care au fost pentru mine apeluri de trezire

serioase. Existența și continuitatea mea au fost grav amenințate în ambele cazuri. Prima experiență a avut loc când aveam 25 de ani. Viața mea era o harababură jalnică, o consecință a faptului că ani întregi îmi trăisem viața fără să am vreun țel, lăsându-mă dus de valurile vieții fără un scop real și fără să mă implic. Nu aveam niciun ban, eram foarte nesigur, nu aveam nicio direcție și prea mult timp liber și încă nu îmi luasem angajamentul de a aborda succesul ca pe o obligație. Dacă nu mi-aș fi dat seama de asta și nu aș fi devenit serios cu privire la viața mea, nu cred că aș mai fi fost astăzi în viață. Știi, nu e nevoie să îmbătrânești ca să mori. Eu eram pe moarte la vârsta de 20 de ani ca rezultat al faptului că nu aveam o direcție și un scop. La acea vreme nu eram în stare să rămân la un loc de muncă, mă înconjurasem de ratați, eram cu totul lipsit de speranță și, ca și cum asta nu ar fi fost destul, consumam zilnic droguri și alcool. Dacă aș fi dus-o așa în continuare, fără să am parte de un apel de trezire serios, aș fi continuat să am, în cel mai bun caz, o existență mediocră și probabil mult mai rău de atât. Dacă nu m-aș fi dedicat unei vieți în care să am succes, nu mi-aș fi identificat scopul și mi-aș fi petrecut viața îndeplinind doar scopul celorlalți. Să recunoaștem, există destui oameni care duc o existență simplă și eu știu prea bine. În acel moment al vieții mele lucram în vânzări și tratam acest lucru cu dispreț. Când m-am dedicat carierei în vânzări și m-am hotărât apoi să fac orice era necesar ca să am succes în vânzări, viața mea s-a schimbat.

A doua revelație a avut loc la vârsta de 50 de ani, când economia trecea prin cel mai mare declin de la Marea Criză încoace. Fiecare aspect al vieții mele era amenințat la propriu – așa cum se întâmpla și în cazul altor milioane de oameni, al companiilor, al industriilor și chiar al unor economii întregi. Aproape instantaneu, a devenit evident faptul că

companía mea nu era destul de puternică în domeniul ei și că viitorul acesteia era acum în pericol. În plus, și bunăstarea mea financiară era acum în pericol. Alții credeau că până și bogăția financiară uriașă era în pericol. Îmi amintesc că am dat drumul televizorului într-o zi și am auzit relatări despre faptul că numărul șomerilor creștea, averile erau distruse din cauza bursei și a creșterii prețului locuințelor, casele erau puse sub sechestru, băncile se închideau și companiile erau salvate de la faliment de guvern. Am conștientizat că îmi pusesem familia, companiile și pe mine însumi într-un context nesigur pentru că începusem să mă culc pe o ureche și încetasem să abordez succesul ca pe datoria, obligația și responsabilitatea mea. Îmi pierdusem concentrarea și scopul.

În aceste ambe momente fundamentale ale vieții mele am devenit conștient de faptul că succesul este important pentru a avea o viață împlinită. În cel de-al doilea moment, mi-am dat seama că este nevoie de mult mai mult succes decât estimează majoritatea oamenilor și că ideea de a urmări succesul în mod continuu ar trebui abordată nu ca pe o opțiune, ci ca pe o *obligație* absolută.

Majoritatea oamenilor abordează succesul la fel cum făceam eu atunci când nu mă dedicasem lui. Îl percep ca și cum nu ar conta – ca și cum este o opțiune sau poate doar ceva care se întâmplă numai altora. Alții se mulțumesc să aibă doar un pic de succes, crezând că dacă au „un pic”, totul va fi bine.

Unul dintre motivele principale pentru care oamenii nu au succes este acela că îl abordează ca pe o opțiune – acesta fiind și motivul pentru care majoritatea oamenilor nu sunt nici măcar pe aproape de a-și atinge poteniţialul lor deplin. Întreabă-te cât de aproape ești de capacitatea ta deplină. S-ar putea să nu îți placă prea mult răspunsul. Dacă nu consideri că este de datoria ta să te ridici la înălțimea potențialului tău,

atunci pur și simplu *nu te vei ridica*. Dacă nu devine o chestiune etică pentru tine, atunci nu te vei simți obligat și determinat să arăți de ce ești în stare. Oamenii nu abordează ideea de a avea succes ca pe ceva obligatoriu, ca pe o misiune pe viață și pe moarte, și nici printr-un mod de gândire ambițios, care spune: „trebuie să îl am". Își petrec apoi restul vieții găsind scuze pentru că nu l-au avut. Și asta se întâmplă atunci când consideri succesul ca fiind mai degrabă o alternativă decât o obligație.

La mine acasă, considerăm succesul drept esențial pentru continuitatea familiei noastre. Eu și soția mea suntem pe aceeași lungime de undă în această privință; ne reunim adesea ca să discutăm despre motivul pentru care succesul este atât de important și ca să determinăm exact ce trebuie să facem pentru a da la o parte problemele secundare. Și nu mă refer la succes doar din punct de vedere financiar, ci la succes pe orice plan – căsnicia noastră, sănătatea, religia, contribuțiile făcute pentru comunitate și viitorul – chiar la mult timp după ce noi vom muri. Trebuie să abordezi noțiunea de succes așa cum își abordează părinții buni datoria față de copiii lor; este o onoare, o obligație și o prioritate. Părinții buni vor face orice este necesar pentru a avea grijă de copiii lor. Se vor trezi la miezul nopții ca să îi dea să mănânce bebelușului, vor munci cât de mult trebuie ca să își îmbrace și să își hrănească copiii, se vor lupta pentru ei, chiar își vor pune viața în pericol ca să îi protejeze. La fel trebuie să îți închipui și tu succesul.

Nu te mai minţi singur

Este destul de obișnuit pentru oamenii care nu obțin ceea ce își doresc să ofere justificări – și chiar să se mintă singuri – reducând importanța pe care o are succesul pentru

ei. Această tendință este ușor de observat în societatea în care trăim astăzi, în cadrul unor întregi segmente demografice și de populație. Poți citi despre această tendință în cărți, poți auzi despre ea în predicile de la biserică și poți vedea cum este promovată în școli. De exemplu, copiii care nu pot să obțină ce își doresc vor protesta o vreme, vor plânge puțin și apoi se vor convinge siguri că nu și-au dorit de la început acel lucru. Este perfect în regulă să accepți că ți-ai dorit ceva ce nu s-a îndeplinit. De fapt, acesta este singurul raționament care te va ajuta ca în cele din urmă să atingi obiectivul – în ciuda obstacolelor pe care le vei întâlni pe parcurs.

Chiar și aceia dintre noi care se află în cele mai fericite situații și care au cele mai multe relații trebuie să se străduiască să ajungă în locul potrivit, în momentul potrivit și lângă oamenii potriviți. După cum am menționat la sfârșitul capitolului precedent, norocul este doar unul dintre produsele secundare ale celor care depun cele mai mari eforturi. Motivul pentru care oamenii care au succes par norocoși este acela că succesul, odată atins, face posibilă în mod natural obținerea a și *mai mult* succes. Prin atingerea obiectivelor, oamenii dobândesc un avânt miraculos, care îi constrânge să își stabilească – și în cele din urmă să și atingă – obiective și mai mărețe. Numai dacă nu ești informat cu privire la ideea de acțiune, nu vezi și nici nu auzi de câte ori au încercat și nu au reușit oamenii de succes; la urma urmei, lumea le acordă atenție numai atunci când sunt victorioși. Colonelul Sanders, care a făcut Kentucky Fried Chicken să devină renumit, și-a prezentat ideea potențialilor investitori de mai mult de 80 de ori până când cineva a crezut în conceptul lui. Stallone a avut nevoie de doar trei zile să scrie scenariul pentru *Rocky*, un film cu încasări de 200 de milioane de dolari, dar atunci când l-a scris nu avea niciun ban,

nu-și permitea nici măcar să își încălzească apartamentul și a fost nevoit să își vândă până și câinele pentru 50 de dolari, doar ca să poată să își cumpere de mâncare. Au râs de ideea lui Walt Disney de a face un parc de distracții și, cu toate acestea, oamenii din toată lumea plătesc în prezent 100 de dolari pentru un bilet și economisesc toată viață doar ca să aibă parte de o vacanță cu familia la Disney World. Nu te lăsa derutat de ceea ce ți se pare că este noroc. Oamenii norocoși nu ajung să aibă succes; oamenii care se dedică în întregime succesului par să aibă noroc în viață. Cineva a spus cândva: „Cu cât muncesc mai mult, cu atât am mai mult noroc”.

Putem să ducem chiar mai departe acest raționament: Dacă poți să obții succesul în mod repetat, el devine mai puțin „succes” și mai mult obișnuință – aproape un stil de viață pentru unii oameni. Se consideră că oamenii de succes au chiar un anumit magnetism – un fel de „factor x” sau carismă miraculoasă, care pare să îi înconjoare și să îi însoțească peste tot. De ce? Deoarece oamenii de succes abordează succesul ca pe o datorie, o obligație și o resposabilitate – și chiar ca pe un drept! Hai să zicem că doi oameni au oportunitatea de a obține succesul. Crezi că cea care îl va obține va fi persoana care crede că succesul este datoria ei – persoana care face eforturi și „pune mâna pe el” – sau persoana care îl abordează cu o atitudine indiferentă? Cred că știi răspunsul.

Și, în ciuda sintagmei frecvent folosite de „succes peste noapte”, așa ceva nu există. Succesul este întotdeauna un rezultat al acțiunilor de dinainte – indiferent de cât de lipsite de importanță ar părea sau de perioada de timp care a trecut din momentul în care au fost întreprinse. Oricine spune despre o afacere, despre un produs, despre un actor sau despre o formație că a avut „succes peste noapte”, omite să înțeleagă mizele pe care și le-au stabilit unii dintre

aceștia pentru a-și făuri această cale. Nu văd nenumăratele acțiuni pe care acești oameni le-au întreprins pentru a asigura și a dobândi victoria binemeritată.

Succesul apare ca rezultat al revendicării lui pe plan mental și spiritual, urmată de întreprinderea acțiunilor necesare de-a lungul timpului, până când acesta este dobândit. Dacă îl abordezi prin intermediul unui imbold inferior datoriei, obligației și responsabilității tale etice și morale față de familia, compania și viitorul tău, probabil că nu îl vei obține – și îți va fi chiar și mai dificil să îl menții.

Îți garantez că atunci când tu, familia și compania ta veți începe să considerați că succesul este o responsabilitate și o chestiune etică, atunci totul va începe imediat să se schimbe. Deși etica este cu siguranță o chestiune personală, majoritatea oamenilor ar fi de acord că a fi etic nu se reduce neapărat la a spune adevărul și la a nu fura bani. Definiția eticii poate fi extinsă cu siguranță de aici – poate chiar până în punctul în care să includă ideea conform căreia trebuie să ne ridicăm la înălțimea potențialului cu care a fost înzestrat fiecare dintre noi. Eu propun chiar ideea că este lipsit de etică să nu stăruiești asupra unui succes proeminent. În aceeași măsură în care este etic să alegem să facem ce putem mai bine în fiecare zi, să nu reușim să facem acest lucru reprezintă o încălcare a eticii.

Trebuie să revendici în permanență succesul ca și cum acesta este datoria, obligația și responsabilitatea ta. Am să îți arăt cum să te asiguri că se întâmplă asta – în orice domeniu de activitate, în orice moment, în ciuda tuturor obstacolelor și în orice măsură dorești!

Succesul trebuie abordat din punct de vedere etic. Succesul este datoria, obligația și responsabilitatea ta!

EXERCIȚIU

Succesul ar trebui abordat drept ______________________ ________________ și __________________________________ ta.

Scrie cu propriile cuvinte cum vezi succesul drept datoria, obligația și responsabilitatea ta.

____

____

____

____

Scrie două exemple prin care să arăți cum te minți singur în privința succesului.

____

____

____

____

Care sunt cele două lucruri pe care trebuie să le știi în legătură cu succesul?

____

____

____

____

CAPITOLUL

5

Nu ducem lipsă de succes

Modul în care privești succesul este la fel de important ca modul în care abordezi succesul. Spre deosebire de un produs care este fabricat și inventariat, nu există o „limită” pentru cât succes poți avea. Poți să ai cât de mult vrei și la fel pot și eu – iar realizările tale nu mă împiedică pe mine și nici nu îmi limitează capacitatea de a-l dobândi. Din păcate, majoritatea oamenilor privesc succesul de parcă ar fi cumva o raritate. Tind să creadă că dacă altcineva are succes, acest lucru, cumva, le va bloca lor capacitatea de a avea succes. Succesul nu este o loterie, nu este bingo, nu este o cursă de cai sau un joc de cărți care permite doar un câștigător. Pur și simplu, nu este cazul. Gordon Gekko spunea, în filmul *Wall Street,* că „pentru fiecare câștigător există un învins”. Succesul nu este un joc de sumă nulă, pot să fie mulți câștigători. Succesul nu este un bun sau o resursă care să se găsească în cantități limitate.

Nu vom duce niciodată lipsă de succes deoarece acesta este „generat” de cei care nu au limite în ceea ce privește ideile, creativitatea, ingeniozitatea, talentul, inteligența, originalitatea, perseverența și determinarea. Bagă de seamă că mă refer la succes ca la ceva care este *generat* – nu *dobândit.* Spre deosebire de cupru, argint, aur sau diamante – elemente care există deja și pe care trebuie să le găsești ca să le aduci pe piață – succesul este ceva ce *fac* oamenii. Ideile extraordinare, noile tehnologii, produsele inovatoare și soluțiile noi la probleme vechi, toate acestea sunt lucruri de care nu vom duce niciodată lipsă. Succesul poate fi generat oriunde în lume – fie în același moment, fie în momente diferite, și la diferite niveluri – de către milioane de oameni care nu își pun limite. Succesul nu depinde de resurse, de rezerve sau de spațiu.

Politica și mass-media alimentează aceste idei, legate de conceptul de „lipsă”, sugerând că anumite lucruri nu sunt „de ajuns” pentru toată lumea – că „dacă tu ai ceva, eu nu pot să am acel ceva”. Mulți politicieni cred că trebuie să propage acest mit pentru a-și motiva susținătorii să adopte o poziție în favoarea lor sau împotriva altui politician sau partid. Fac afirmații precum: „Eu voi avea mai multă grijă de voi decât celălalt tip”, „Vă voi face viața mai ușoară”, „Vă voi reduce taxele”, „Promit o educație mai bună pentru copiii voștri” sau „Vă voi crește șansele de a fi oameni de succes”. Semnificația implicită a acestor afirmații este aceea că numai *eu* pot să fac asta – nu și celălalt tip. Acești politicieni pun accent mai întâi pe subiectele și pe inițiativele pe care știu că susținătorii lor le consideră importante – pentru ca apoi să creeze sentimentul că cetățenii nu sunt capabili să facă lucruri pentru ei înșiși. Scot în evidență un „neajuns” care există și fac tot posibilul să îi determine pe oameni să

creadă că singura lor șansă să obțină ceea ce vor și ceea ce au nevoie este să îi susțină pe ei. Altfel, sugerează ei, șansele tale de a-ți primi porția devin și *mai* mici.

Unul dintre motivele pentru care este dificil să discuți cu oamenii despre politică sau despre religie este acela că dezbaterea ambelor subiecte tinde să sugereze o „lipsă" – care duce apoi, inevitabil, la conflict. De exemplu, dacă convingerile tale politice câștigă, atunci ale mele pierd. Dacă un partid obține ceea ce susține, atunci asta trebuie să fie în detrimentul altui grup politic. Se poate spune același lucru și despre atitudinile generale și despre punctele de vedere. Este extrem de dificil pentru oameni „să fie de acord că nu sunt de acord"; oamenii acționează pornind de la premisa că o persoană nu își poate menține convingerile atâta vreme cât o altă persoană are convingeri contradictorii. Această idee – bazată, de asemenea, pe conceptele de „limită" și „lipsă" – nu face decât să crească tensiunile dintre noi. De ce trebuie să greșească o persoană și alta să aibă dreptate? De ce este nevoie de lipsuri?

Ideea de competiție sugerează că dacă o persoană câștigă, altcineva trebuie să piardă. Deși asta s-ar putea să fie adevărat în cazul unui joc de societate, unde obiectivul este să existe un singur câștigător, nu este adevărat și în privința succesului în afaceri și în viață. Marii jucători nu privesc lucrurile în baza unor asemenea restricții. Gândesc, în schimb, fără limite – un lucru ce le permite să se ridice la niveluri pe care mulți alții le consideră imposibil de atins. Legendarul succes financiar al lui Warren Buffet nu este îngrădit sau limitat din cauza strategiilor de investiție *ale altcuiva*, iar abilitățile lui financiare nu restrâng și nu limitează în niciun fel abilitățile *mele* de a genera succes financiar pentru mine. Fondatorii Google nu au împiedicat crearea Facebook, iar

cele două decenii ale dominației Microsoft nu l-au împiedicat pe Steve Jobs să crească importanța Apple prin intermediul iPod-ului, iPhone-ului și al iPad-ului. În mod similar, cantitatea de noi produse, idei și creații de succes ale acestor companii din ultimii câțiva ani nu îi va împiedica pe alții – poate chiar pe tine – să genereze un succes și mai covârșitor.

Nu trebuie să cauți prea departe ca să vezi că „mitul lipsei" este propagat de majoritatea oamenilor prin intermediul noțiunilor de invidie, dezacord, nedreptățire, precum și prin intermediul aluziilor conform cărora cei care „au dat lovitura" au fost răsplătiți pe nedrept. Mai apoi, există relatările permanente în mass-media despre „lipsa" locurilor de muncă, a banilor, a oportunităților și chiar a timpului. Cât de des auzi oamenii spunând că „nu au destul timp într-o zi"? Sau că se plâng că „nu există slujbe bune" sau că „nu angajează nimeni"? Realitatea este că, în ciuda faptului că 20% din populație este șomeră, 80% are un loc de muncă.

Pot da un alt exemplu, chiar de la mine din cartier, pentru această „gândire bazată pe lipsă". Bărbatul care locuiește vizavi de mine este, întâmplător, unul dintre cei mai faimoși actori de la Hollywood; este o mare celebritate și un actor incredibil. Drumul care separă casa mea de a lui este în permanență plin de gropi pe care primăria se pare că nu va putea să le repare niciodată. Un alt vecin, care locuiește la capătul străzii, a avut tupeul să propună ca „starul de cinema" să repare strada deoarece obține 20 de milioane de dolari pentru un film. Am fost șocat să văd cum percepe această persoană succesul: doar pentru că acest actor atinsese un nivel de succes mai înalt decât al oricăruia dintre noi, ar trebui să plătească costurile pentru repararea străzii. Eu mă gândeam că noi, restul, ar trebui să reparăm drumul

pentru el, pentru că el crește valoarea cartierului nostru. Atunci când o personalitate din televiziune obține un contract pe o sumă uriașă, reacția oamenilor este adesea aceea de a se întreba: „Cum poate fi plătit cineva cu atâția bani?” Dar banii sunt creați de om și tipăriți de mașinării. Nici măcar de bani nu ducem lipsă; problema cu ei este doar devalorizarea. Faptul că un grup de oameni consideră că un singur individ merită 400 de milioane de dolari ar trebui să fie pentru tine o încurajare că *orice* este posibil.

Eu am descoperit că majoritatea lipsurilor – dacă nu toate – sunt doar idei fabricate. Compania sau organizația care poate să te convingă că ceea ce ai nevoie sau vrei tu există în cantități limitate – indiferent că e vorba despre diamante, petrol, apă, aer curat, vreme rece, vreme caldă, energie – poate să creeze un sentiment de presiune, încurajându-te astfel pe tine și pe ceilalți oameni să oferiți sprijin cauzei ei.

Trebuie să scapi de ideea conform căreia succesul poate fi restricționat în vreun fel. Faptul că acționezi în temeiul acestei idei va dăuna capacității tale de a genera succes pentru tine. Să zicem că atât tu, cât și eu facem oferte unui client și eu obțin afacerea. Asta nu înseamnă că nu poți să ai și tu succes; la urma urmei, nu ai făcut oferte doar acestui client. Faptul că faci ca succesul tău să depindă de un singur lucru sau de o singură persoană îți va limita șansele de a-l obține. Deși tu și cu mine concurăm pentru un anumit contract, „Dl Gândește Măreț – Nu Există Lipsuri” câștigă mii de clienți și ne arată *adevărata* definiție a succesului!

Pentru a depăși „mitul lipsei”, trebuie să îți schimbi modul de gândire astfel încât să înțelegi că realizările celorlalți creează, de fapt, oportunitatea ca și tu să câștigi. *Succesul oricărei persoane sau oricărui grup reprezintă, în esență, o contribuție pozitivă, în favoarea tuturor oamenilor și grupurilor,*

deoarece confirmă faptul că toți au posibilitatea de a-l obține. De aceea oamenii sunt atât de inspirați de o victorie sau de o performanță extraordinară, atunci când sunt martori la ea. Faptul că vedem succesul în acțiune ne dă putere tuturor și slăbește convingerea conform căreia este „imposibil” ca noi să avem capacitatea de a realiza ceva. Indiferent că succesul se referă la o tehnologie nouă, o descoperire medicală, un scor mai mare, rapiditate crescută sau un nou preț record pentru o achiziție în afaceri – și indiferent că tu ai contribuit sau nu la acest succes –, realizările de acest tip reprezintă o confirmare a faptului că nu ducem lipsă de succes și că el este complet posibil pentru toată lumea.

Elimină orice idee pe care ai putea să o ai cum că succesul este limitat – că este doar pentru unii și că există numai într-o anumită măsură. Tu și eu putem să obținem cât de mult succes vrem – în același timp. În momentul în care începi să gândești că câștigul cuiva reprezintă pierderea ta, te limitezi, pentru că gândești din punctul de vedere al competiției și al lipsurilor. Acesta este momentul în care trebuie să îți disciplinezi gândirea astfel încât să echivalezi orice succes cu posibilitatea de a avea și mai mult succes. Revino apoi la angajamentul conform căruia succesul este datoria ta etică. Asta va pune în mișcare cele mai creative laturi ale tale, astfel încât să descoperi soluția și modul în care poți să generezi pentru tine succes autentic și din abundență.

EXERCIȚIU

Dă un exemplu, din propria ta experiență, de „lipsă” a succesului.

____

____

____

____

Cum sunt create, de fapt, așa-zisele lipsuri?

____

____

____

____

Nu ducem lipsă de succes, dar de ce ducem lipsă cu adevărat?

____

____

____

____

CAPITOLUL

6

Asumă-ţi controlul asupra tuturor lucrurilor

Aveam de gând să numesc acest capitol „Nu fi smiorcăit”, dar m-am hotărât să las un pic de la mine ca să nu jignesc pe nimeni. Am tot încercat să introduc acest titlu de când mi-am publicat ultima carte, *If You’re Not First, You’re Last* (*Dacă nu ești primul, atunci ești ultimul*). Titlul îmi place și acum și îmi doresc foarte tare să îl folosesc undeva. M-am gândit că ar fi potrivit pentru acest capitol pentru că scopul aici este să discutăm despre ideea conform căreia plângăcioșii, cei care se vaită tot timpul și cei care se victimizează pur și simplu nu reușesc să atragă sau să genereze succesul. Și nici măcar nu este vorba despre faptul că nu sunt capabili; doar că oamenii care au succes, de obicei, trebuie să întreprindă acțiuni majore – și este imposibil să întreprinzi acțiuni majore dacă nu îți asumi responsabilitatea. De

asemenea, este imposibil să faci ceva pozitiv atunci când îți petreci timpul scuzându-te.

Trebuie să înțelegi – așa cum am afirmat deja de nenumărate ori – că succesul nu este ceva care ți *se întâmplă*; este ceva ce se întâmplă *datorită* ție și a acțiunilor pe care le întreprinzi. Oamenii care refuză să își asume responsabilitatea nu se descurcă bine, în general, în ceea ce privește întreprinderea unui număr mai mare de acțiuni și, prin urmare, nu se descurcă bine nici în jocul succesului. Oamenii de succes își asumă răspunderea în grade foarte înalte pentru a genera și a avea succes – chiar și atunci când nu reușesc să facă asta. Oamenii de succes detestă să intre în „jocul învinuirii" și știu că este mai bine să faci ceva să se întâmple – indiferent că e bine *sau* rău – decât să lași acel ceva să ți se întâmple.

Cei care au o gândire de victimă – și estimez că este vorba despre aproximativ 50% din populație – vor detesta acest capitol și probabil că au luat din greșeală această carte. Oricine se folosește de vină ca de un motiv pentru care ceva s-a întâmplat sau nu s-a întâmplat nu va dobândi niciodată succesul real și nu va face decât să-și mențină pe acest pământ condiția de sclav. Cei care cedează altcuiva controlul asupra succesului lor – sau asupra absenței acestuia – nu își vor controla niciodată viața. Niciunul dintre jocurile vieții nu este cu adevărat plăcut dacă nu îți asumi mai întâi controlul asupra înțelegerii jocului, asupra modului în care trebuie să îl joci și apoi asupra rezultatului jocului. Oamenii care își asumă poziția de victimă nu vor fi niciodată în siguranță – pur și simplu pentru că aleg să cedeze responsabilitatea altcuiva și pentru că nu aleg niciodată să *conștientizeze* de ce sunt în stare. Prin urmare, ei nu își asumă niciodată responsabilitatea pentru rezultatele lor și merg mai departe

spunând: „Sunt doar o victimă; mi se întâmplă des lucruri rele și nu pot să fac nimic în privința asta".

Pentru a ajunge acolo unde vrei în viață, trebuie să adopți punctul de vedere conform căruia *orice* se petrece în lumea ta – ceva bun, ceva rău sau nimic – este ceva cauzat de *tine.* Eu îmi asum controlul asupra oricărui lucru care mi se întâmplă, chiar și asupra acelor lucruri pe care pare că nu le pot controla. Fie că dețin sau nu controlul, tot aleg să revendic responsabilitatea și controlul, astfel încât să pot să fac ceva ca să îmi ameliorez situația în timp ce merg mai departe. Dacă, de exemplu, se întrerupe curentul în cartierul meu, în loc să dau vina pe primărie sau pe autorități pentru pana de curent, mă gândesc ce aș putea să fac diferit astfel încât, data viitoare când se va întâmpla asta, să nu fiu afectat. *Nu* confunda asta cu nevoia obsesivă de control; dimpotrivă, este vorba pur și simplu despre un simț al responsabilității, unul superior și benefic, și despre o metodă proprie de a genera soluții eficiente. Realitatea este că nu am avut nimic de-a face cu faptul că s-a întrerupt curentul; s-ar putea să fi fost din cauză că prea mulți oameni au folosit electricitatea în același timp, din cauza expunerii la căldură, din cauza vremii sau a unui cutremur sau pentru că ceva a lovit un transformator. Mi-am plătit factura la timp și acum nu am electricitate și căldură, nu pot să fierb apă, să păstrez alimentele la rece sau să îmi folosesc computerele. Aceste condiții nu se vor schimba dacă dau vina pe cineva și, pentru că succesul este datoria, obligația și responsabilitatea mea, îmi este un pic greu să nu arunc vina asupra autorităților. E oarecum greu să te consideri un om de succes dacă nu ai lumină și căldură și ți s-a stricat mâncarea.

Atunci când îmi asum și îmi cresc nivelul de responsabilitate pentru această situație, găsesc probabil și o soluție

în timp ce merg mai departe. Te-ai gândit probabil care ar putea să fie. Acest lucru nu mi s-a întâmplat, pur și simplu, pentru că s-a întrerupt curentul. Mi s-a întâmplat pentru că nu am avut un generator de rezervă. Nu a fost vorba despre ghinion și nici măcar despre o planificare defectuoasă; a fost rezultatul faptului că am cedat responsabilitatea altcuiva. Nu fi smiorcăit – ia-ți un generator. Ah, dar generatoarele costă bani! Nu atât de mulți bani cât te costă să stai fără electricitate trei zile și să nu poți să ai grijă de familia ta. Odată ce hotărăști să preiei controlul și să îți crești nivelul de responsabilitate, vei începe să găsești soluțiile potrivite, astfel încât să îți faci viața mai bună.

Asumă-ți controlul și crește-ți nivelul de responsabilitate însușindu-ți ipostaza în care tu faci toate lucrurile să se întâmple, chiar și acele lucruri asupra cărora considerai înainte că nu ai control. Să nu îți însușești niciodată ipostaza în care lucrurile ți se întâmplă, pur și simplu; dimpotrivă, ele se întâmplă ca urmare a ceva ce ai făcut sau nu ai făcut. Dacă dorești să îți însușești meritele atunci când câștigi, trebuie să îți asumi și responsabilitatea atunci când pierzi! Faptul că îți asumi responsabilitatea într-o mai mare măsură îți va spori în mod natural capacitatea de a găsi soluții și de a genera și mai mult succes. Faptul că dai vina pe altcineva sau pe altceva nu face decât să prelungească perioada în care vei fi victimă sau sclav. Asumarea controlului te va face să începi să analizezi ce poți să faci pentru a te asigura că nu au loc evenimente neplăcute și să poți, așadar, să îți îmbunătățești calitatea vieții și să diminuezi apariția acelor evenimente neplăcute, doar aparent întâmplătoare.

Hai să zicem că cineva îmi lovește mașina din spate. Bineînțeles că acea persoană este vinovată. Deși voi fi supărat pe acea persoană, ultimul lucru pe care vreau să îl fac

este să îmi asum poziția de victimă. Ce oribil! „Uite ce mi s-a întâmplat – vai, sărmanul de mine – sunt o victimă." Ți-ai face o carte de vizită sau ai desfășura o campanie la TV în care să afirmi asta în fața publicului pentru a-i câștiga respectul și atenția? Bineînțeles că nu! Nu adopta niciodată poziția de victimă dacă te-ai hotărât să ai o viață de succes. Dă-ți seama, în schimb, cum să reduci șansele de a mai întâmpina vreodată neplăceri, ca de pildă aceea ca cineva să-ți lovească mașina din spate.

„Regula 10X" se referă la eforturile ample, întreprinse cu perseverență de-a lungul timpului. Pentru a face ca lucrurile bune să se întâmple mai des, nu îți poți permite să te comporți ca o victimă. Victimelor nu li se întâmplă lucruri bune; lucruri rele, da – destul de des – și nu trebuie decât să le întrebi despre asta. Cei care adoptă poziția de victimă vor vorbi bucuroși și fără oprire despre cum ei n-au avut nimic de-a face cu numeroasele lor ghinioane și nenorociri din viață, care par să îi lovească neîncetat de-a lungul vieții. Există patru factori constanți în viața unei victime: 1) li se întâmplă lucruri rele, 2) lucrurile rele se întâmplă des, 3) ele sunt mereu implicate și 4) altcineva sau altceva este mereu de vină.

Oamenii de succes adoptă atitudinea contrară și la fel trebuie să faci și tu: Tot ce se întâmplă în viața ta este un rezultat al asumării responsabilității, nu doar rezultatul unei forțe exterioare. Asta te va determina să începi să cauți modalități de a depăși o situație și de a prelua controlul, astfel încât să te asiguri că nu ți se vor mai „întâmpla" lucruri rele în viitor. După fiecare întâmplare sau eveniment neplăcut, începe să îți pui întrebarea: „Ce pot să fac ca să reduc șansele ca așa ceva să se întâmple din nou – sau chiar să mă asigur că nu o să se întâmple din nou?" Mă întorc la

exemplul de mai devreme, în care mașina ți-ar fi lovită din spate: Sunt atât de multe moduri în care ai fi putut să previi ca un șofer neatent să îți lovească mașina. Ai fi putut să îți iei un șofer, să pleci mai devreme sau mai târziu, să închei tranzacția cu o săptămână înainte, să mergi pe un alt traseu – sau să fii atât de important încât clienții tăi să vină la tine, nu să te duci tu la ei.

Dă-mi voie să încerc să te fac să îți schimbi încă puțin gândirea înainte să merg mai departe. Mulți oameni sunt de acord cu ideea că tu determini sau atragi în viața ta lucrurile – precum și oamenii – cărora le acorzi cea mai multă atenție. De asemenea, mulți s-ar putea să fie de acord cu faptul că au valorificat doar o mică parte a înțelegerii și a capacității lor mentale. Așadar, există oare posibilitatea ca tu să fi luat decizia, de care s-ar putea ca nici măcar să nu fi fost conștient în acel moment, de a crea așa-zisul accident chiar înainte să aibă loc întâlnirea de afaceri, doar ca să poți da în continuare vina pe ceva pentru viața pe care o duci? Dacă există o posibilitate oricât de mică, merită analizată! Înțelege că a trebuit să te afli exact în acel loc și exact în acel moment ca să fii implicat în accident. Mii de alți oameni nu au fost implicați – tu ai fost. Ai plecat exact în momentul potrivit astfel încât să te sincronizezi cu cineva pe o stradă dintr-o sută și apoi ai reușit să te afli în punctul și în momentul exact, și te-ai poziționat fix în fața acelui șofer anume, care nu era atent și care a intrat în mașina ta. Atunci când oamenilor buni li se întâmplă lucruri rele, te asigur că aceștia au avut mai mult de-a face cu ele decât își asumă ei.

Dacă ai fi plecat cu doar câteva momente mai devreme, ai fi putut să eviți presupusul accident. Dacă ai fi condus cu altă viteză, ar fi fost imposibil să te sincronizezi atât de bine cu celălalt șofer. Dacă ai fi luat-o pe oricare altă stradă,

nu s-ar fi întâmplat niciodată. Ți se pare exagerat? A fost doar un accident și pur și simplu ghinion? Poate că ești doar o victimă căreia îi este predestinată o viață plină de ghinioane și de nenorociri. Atunci când ceea ce te înconjoară te lovește și lucrurile nu se îndreaptă, s-ar putea să vrei să iei în calcul faptul că lucrurile nu se întâmplă, pur și simplu, din noroc sau din coincidență, ci pentru că tu ai *ceva* de-a face cu ceea ce se întâmplă – altfel, nu ți s-ar fi întâmplat ție. Ține minte, deși e posibil să ți se întâmple ție, se întâmplă din cauza ta. Deși nu vei vrea probabil să îți asumi responsabilitatea pentru accident atunci când semnezi procesul verbal întocmit de poliție, realitatea este că compania de asigurări va plăti despăgubirile indiferent de cine este vinovat. Ține minte un singur lucru: de câte ori joci rolul victimei ca să „ai dreptate", preiei identitatea unei victime și asta nu poate să fie un lucru bun. Până când o persoană nu încetează să se mai victimizeze, nu poate să genereze soluții și succes. Acea persoană nu are decât probleme.

Imediat ce începi să abordezi fiecare situație ca o persoană care *acționează* – nu ca una *asupra căreia se acționează* – vei începe să ai mai mult control asupra vieții tale. Să ai succes (sau să nu ai) este, cred eu, un rezultat direct al tuturor lucrurilor pe care le faci și le gândești singur. *Tu* ești sursa, generatorul, originea și motivul tuturor lucrurilor – deopotrivă pozitive și negative. Nu intenționez să simplific conceptul de succes, desigur, dar până nu decizi că tu ești responsabil pentru tot, probabil că nu vei întreprinde acțiunile necesare care să te facă să prosperi cu adevărat. Dacă vrei totuși să obții totul, trebuie, bineînțeles, să îți asumi responsabilitatea pentru tot. Altfel vei irosi o mulțime de potențială energie „înmulțită cu 10" în timp ce găsești scuze, în loc să faci profit.

Este un mit și un neadevăr să crezi că succesul „se întâmplă”, pur și simplu, sau că li se întâmplă numai altor oameni. Știu că abordarea pe care o propun funcționează pentru că este cea pe care am folosit-o ca să îmi sporesc propriul succes. Nu am crescut într-o familie privilegiată în mod deosebit, nu am avut relații cu presupușii oameni „potriviți”. Nu mi s-a dat niciun ban ca să îmi înființez companiile și nu am fost mai „înzestrat”, în mod special, decât o persoană obișnuită. Și, cu toate acestea, am putut să ating un nivel al succesului, din punct de vedere financiar, fizic, spiritual și emoțional, care depășește cu mult așteptările pe care majoritatea oamenilor le aveau de la mine – totul pentru că am fost dispus să depun eforturi la niveluri foarte înalte și să îmi asum controlul și responsabilitatea pentru orice rezultat. Fie că este vorba despre gripă, despre o durere de stomac, despre un accident de mașină sau despre un infractor care îmi fură banii, despre faptul că mi se strică computerul sau chiar că se întrerupe curentul, îmi asum controlul și responsabilitatea.

Doar atunci când am început cu adevărat să cred că *nimic nu mi se întâmplă*, ci *se întâmplă datorită mie sau din cauza mea*, am putut să încep să funcționez la niveluri „înmulțite cu 10”. Cineva a spus odată: „Indiferent unde merg, sunt deja acolo”. Această maximă scurtă mi-a sugerat că eu sunt atât problema, cât și soluția. Această perspectivă m-a făcut să îmi asum ipostaza în care eu sunt mai degrabă cauza rezultatelor din viața mea, și nu victima. Nu mi-am permis să dau vina pe altcineva sau pe altceva ca formă de justificare pentru greutățile pe care le-am întâmpinat, indiferent care au fost acestea. Am început să cred că, deși poate nu am mereu posibilitatea de a acționa în legătură cu ceea ce mi se întâmplă, am întotdeauna de ales cum să reacționez.

Succesul nu este o „călătorie”, așa cum sugerează nenumărați oameni și nenumărate cărți; este, mai degrabă, o stare – permanentă sau nu – asupra căreia ai control și responsabilitate. Fie generezi succes pentru tine, fie nu – și acesta nu este pentru cei care se vaită, pentru plângăcioși și pentru cei care se victimizează.

Ai, fără îndoială, daruri pe care nu le-ai utilizat încă: potențial nevalorificat. Ai fost înzestrat cu dorința de măreție și ești destul de conștient de faptul că nu ducem lipsă de succes. Crește-ți nivelul de responsabilitate, asumă-ți controlul asupra oricărui lucru care ți se întâmplă și trăiește după sloganul care spune că nu ți se întâmplă nimic – totul se întâmplă din cauza sau datorită ție! Și ține minte: „Nu fi smiorcăit”.

EXERCIȚIU

Asupra căror aspecte din viața ta vrei să preiei controlul?

____

____

____

____

Succesul nu este ceva ce ți se întâmplă; este ceva care se întâmplă ____ .

Scrie despre trei momente din viața ta în care ai făcut ca succesul să se întâmple, nu ți s-a întâmplat pur și simplu.

____

____

____

____

Care sunt cei patru factori constanți din viața unei victime?

____

____

____

____

CAPITOLUL 7

Patru grade de acţiune

De-a lungul anilor, mi s-a pus întrebarea: „În ce măsură trebuie să acționezi, mai exact, pentru a genera succesul?" Deloc surprinzător, toată lumea caută scurtătura secretă – și deloc surprinzător este și faptul că nu există scurtături. Cu cât întreprinzi mai multe acțiuni, cu atât îți cresc șansele de a reuși. Acțiunile disciplinate, consecvente și întreprinse cu perseverență reprezintă, într-o măsură mai mare decât orice altă combinație de lucruri, factorul determinant în generarea succesului. Să înțelegi cum să estimezi și apoi cum să întreprinzi numărul corect de acțiuni este mai important decât conceptul, ideea, invenția sau planul tău de afaceri.

Majoritatea oamenilor eșuează doar din cauză că acționează într-o măsură necorespunzătoare. Pentru a simplifica ideea de „acțiune", voi clasifica modurile în care alegi să acționezi în patru categorii simple sau „grade de acțiune". Cele patru alegeri ale tale sunt:

1. Să nu faci nimic.
2. Să te retragi.
3. Să întreprinzi acțiuni la un nivel normal.
4. Să întreprinzi acțiuni mărețe.

Înainte să încep să le descriu pe fiecare dintre ele, este important să înțelegi că toată lumea acționează în conformitate cu toate cele patru grade într-un anumit moment de-a lungul vieții și, mai ales, acționează astfel ca reacție la întâmplări care au loc pe diferite planuri. De exemplu, e posibil ca tu să întreprinzi acțiuni mărețe în ceea ce privește cariera, dar apoi să te retragi complet atunci când vine vorba despre datoriile și responsabilitățile tale civice. O altă persoană e posibil să nu facă nimic în legătură cu ideea de a înțelege ce este social media și chiar să elimine asta din viața lui. O alta s-ar putea să întreprindă acțiuni la un nivel normal atunci când vine vorba să mănânce sănătos și să facă mișcare, dar să se întreacă pe sine (adică să întreprindă acțiuni mărețe) în ceea ce privește obiceiurile distructive. Bineînțeles, orice persoană excelează și se descurcă cel mai bine în acele domenii cărora le acordă cea mai mare atenție și în care întreprinde cele mai multe acțiuni.

Din păcate, majoritatea oamenilor de pe planetă își folosesc timpul acționând în conformitate cu primele trei grade: nu fac nimic, se retrag complet sau întreprind acțiuni doar la un nivel normal. Primele două grade de acțiune (să nu faci nimic și să te retragi) constituie baza eșecului, iar al treilea grad (nivelul normal) va conduce, în cel mai bun caz, la o existență normală. Doar oamenii care se bucură de cel mai mare succes întreprind acțiuni la niveluri foarte înalte, acele acțiuni pe care eu le numesc „mărețe". Hai să analizăm așadar fiecare dintre cele patru grade pentru a

vedea ce înseamnă și de ce ai putea să alegi să acționezi în conformitate cu ele într-o multitudine de situații și de domenii din viața ta.

Primul grad de acţiune

„Să nu faci nimic” este exact ceea ce pare: să nu mai întreprinzi acțiuni și să nu mai avansezi, astfel încât să poți învăța, realiza ceva sau stăpâni un anumit domeniu. Oamenii care nu fac nimic în ceea ce privește cariera, relația sau orice lucru pe care și-l doresc au renunțat probabil la visurile lor și acum sunt dispuși să accepte cam orice le iese în cale. Oricum ar suna, să nu crezi că nu este nevoie de energie, de efort și de muncă să nu faci nimic! *Indiferent de gradul în conformitate cu care acționezi, oricare dintre aceste grade necesită muncă, în felul său*. Manifestările de plictiseală, letargia, complacerea și o lipsă a țelului sunt semne că nu faci nimic. Oamenii din această categorie se vor pomeni că își folosesc timpul și energia pentru a justifica situația în care se află – ceea ce necesită la fel de multă muncă precum celelalte tipuri de acțiune.

Atunci când sună alarma dimineața, categoria oamenilor care „nu fac nimic” nu va reacționa deloc. Deși poate să pară că ei nu întreprind nicio acțiune, este nevoie, de fapt, de multă energie să *nu* te scoli dimineața. E nevoie de muncă să ajungi să pierzi o slujbă din cauza lipsei de productivitate. E o muncă să nu fii luat în considerare pentru promovare și să fii nevoit să mai aștepți încă un an pentru asta, iar apoi să mergi acasă și să îi explici acest lucru soției tale. Este nevoie de un efort extraordinar să trăiești pe acest pământ ca angajat desconsiderat și prost plătit – și de și mai multă energie să dai sens unei astfel de existențe. Acela

care nu întreprinde acțiuni trebuie să găsească scuze pentru condiția în care se află; asta necesită o creativitate și un efort extraordinare. Agenții de vânzări care nu fac nimic și care pierd apoi mai multe vânzări decât câștigă trebuie să își explice lor înșiși, soțiilor și șefilor de ce nu ating cotele stabilite. De asemenea, este interesant de remarcat faptul că cei care nu fac nimic într-un domeniu al vieții vor găsi de făcut ceva ce le place și își vor petrece timpul făcând asta – ceva pentru care vor întreprinde adesea acțiuni mărețe. Ar putea să fie poker online, jocuri, mers cu bicicleta, vizionare de filme sau lectură. Orice ar fi, te asigur că își investesc la maximum energia și atenția într-un anumit domeniu. Cei care nu fac nimic vor spune cu insistență prietenilor și familiei că sunt fericiți și mulțumiți și că totul este în regulă cu ei, ceea ce nu face decât să nedumerească pe toată lumea, pentru că este evident că nu se ridică la înălțimea maximului lor potențial.

Al doilea grad de acţiune

„Cei care se retrag" sunt cei care acționează deplasându-se în direcția opusă: probabil pentru a evita experiențele negative prin care își imaginează că vor trece ca urmare a faptului că întreprind acțiuni. Cel care se retrage reprezintă personificarea fenomenului de „teamă de succes". A avut rezultate care nu au fost promițătoare (sau pe care nu le-a perceput ca fiind promițătoare) și a hotărât, prin urmare, să evite să mai întreprindă alte acțiuni care l-ar putea face să treacă din nou prin asta. La fel ca „cei care nu fac nimic", cei care se retrag își justifică răspunsurile și cred că este cel mai bine pentru ei să funcționeze în continuare la nivelul la care se află. Cei care se retrag afirmă că procedează

astfel pentru a evita alte refuzuri și/sau eșecuri; dar ceea ce îi determină să acționeze astfel nu este aproape niciodată refuzul sau eșecul *concret*. Cel mai adesea, ceea ce îi face să se retragă este impresia pe care o au despre eșec și despre refuz, modul în care le privesc.

La fel ca în cazul în care nu faci nimic, să te retragi este o acțiune care necesită efort și muncă multă. Dacă observi cum acționează orice copil sănătos, vei vedea că nu este un comportament uman firesc să te retragi, ci mai degrabă să avansezi și să cucerești. Retragerea apare de obicei la copil numai ca rezultat al faptului că i se spune în mod repetat să facă așa. Atât de mulți dintre noi învățăm asta în copilărie – „nu atinge aia", „ai grijă", „nu vorbi cu el", „pleacă de acolo" și așa mai departe, și apoi începem să adoptăm retragerea ca mod de a acționa. Avem tendința de a ne ține departe chiar de lucrurile care ne stârnesc cea mai mare curiozitate. Deși este adesea spre binele nostru să facem asta și se presupune că ne ajută să fim în siguranță, poate fi dificil să ne revenim după acești ani în care am practicat „retragerea" – și acesta e probabil motivul pentru care este atât de dificil pentru atât de mulți dintre noi ca, mai târziu în viață, să încercăm lucruri noi. Putem chiar să fim încurajați să ne retragem de către un partener de afaceri, de către un prieten sau un membru al familiei, care crede că suntem „prea ambițioși" sau axați pe un singur plan al vieții noastre.

Indiferent de motivele pentru care cei care se retrag se deplasează în direcția opusă obiectivelor, rezultatul este, de obicei, același. Îmi imaginez că oricine citește această carte cunoaște pe cineva care se retrage și poate că poți chiar tu să vezi cum practici retragerea pe anumite planuri ale vieții tale. Orice sferă în care ai presupus că nu mai poți să avansezi și să te perfecționezi – hotărând acum că „nu mai ai ce

să faci” – poate fi considerat un domeniu din care te-ai retras. „Bursa e praf; nu mai investesc niciodată” – retragere. „Majoritatea căsniciilor eșuează; nu mă căsătoresc” – retragere. „Domeniul actoriei este prea dur; am să fiu doar chelner toată viața” – retragere. „Piața muncii este îngrozitoare; nu angajează nimeni – fac cerere pentru șomaj” – retragere. „Nu pot să controlez rezultatul alegerilor, așa că nici măcar nu mă deranjez să votez” – retragere! Și observă lucrul pe care toate aceste scenarii îl au în comun: Toate necesită să întreprinzi o acțiune, chiar dacă acțiunea înseamnă doar să iei o decizie.

Cei care se retrag vor petrece mult timp explicând *motivul pentru care* se retrag. În general, nu se poate discuta cu acești indivizi pentru că, de obicei, ei se conving singuri și pe de-a întregul că nu fac decât ceea ce este nevoie ca să supraviețuiască. Vor investi la fel de multă energie să își justifice decizia de a se retrage precum investesc oamenii care au cel mai mare succes să își genereaze succesul. Cel mai bun lucru pe care poți să îl faci pentru cei care se retrag este să le dai această carte, oferindu-le ocazia de a conștientiza faptul că se retrag. În momentul în care o persoană vede cele patru grade de acțiune și își dă seama că fiecare dintre ele necesită energie, e posibil să înceapă să facă alte alegeri, mai sănătoase. La urma urmei, dacă tot faci eforturi, de ce să nu le faci în direcția succesului?

Al treilea grad de acţiune

Oamenii care întreprind acțiuni la un nivel normal reprezintă probabil categoria predominantă de oameni în cadrul societății de astăzi. Aceasta este categoria care, la prima vedere, pare să întreprindă un număr necesar de acțiuni și

să fie „normală”. Acțiunea la acest nivel dă naștere clasei de mijloc și este, în realitate, cea mai periculoasă – deoarece este ceva considerat acceptabil. Oamenii din această categorie își petrec întreaga viață întreprinzând suficient de multe acțiuni încât să lase impresia că sunt la nivelul mediu și își creează vieți, căsnicii și cariere normale; cu toate acestea, ei nu fac niciodată destul încât să genereze un succes real. Din păcate, majoritatea oamenilor care sunt activi din punct de vedere profesional întreprind acțiuni la un nivel normal; sunt acei manageri, directori executivi și companii care mai mult se integrează decât să iasă în evidență. Deși unii dintre cei care fac parte din această categorie pot să încerce din când în când să facă lucruri de calitate excepțională, aproape niciodată nu fac lucrurile și în cantități excepționale. Obiectivul aici este nivelul mediu – căsnicii, stare de sănătate, cariere și situații financiare, toate de nivel mediu. Atâta timp cât le e bine la nivelul mediu, le convine. Nu provoacă probleme altora și nici lor înșiși atâta timp cât condițiile rămân stabile și previzibile.

Totuși, în momentul în care piața este afectată negativ – și, prin urmare, condițiile sunt altfel decât normale – acești oameni își vor da seama brusc că sunt în pericol. Adaugă orice schimbare serioasă a condițiilor în care întreprind oamenii acțiuni „normale” – schimbare care se va petrece cu siguranță la un moment dat – și totul se dă peste cap. Nu este ceva neobișnuit ca în viața cuiva să apară împrejurări care îi vor schimba viața, cariera, căsnicia, afacerea sau situația financiară. Dacă ai întreprins doar acțiuni normale, ești și mai vulnerabil în raport cu dificultățile peste care cu siguranță că vei da. Orice combinație între evenimentele obișnuite și condițiile financiare sau experiențele stresante poate să dea peste cap o viață întreagă de acțiune la

nivel „acceptabil" și să genereze grade ridicate de stres, de nesiguranță și de suferință.

Conform definiției, nivelul mediu implică ceva „mai puțin decât extraordinar". În realitate, această definiție este – mai mult sau mai puțin – doar o descriere alternativă a retragerii și a absenței acțiunii. Iar această definiție ia în considerare chiar și efectele negative din punct de vedere emoțional ale faptului că o persoană își cunoaște adevărata capacitate de acțiune și funcționează, totuși, la un nivel cu mult sub cel la care s-ar fi putut ridica. Cineva care întreprinde acțiuni obișnuite, dar este capabil de mult mai mult, nu face altceva decât să aleagă în realitate să nu facă nimic sau să se retragă, într-o formă sau alta.

Fii sincer cu tine însuți: Dispui de mai multă energie și creativitate decât valorifici? Elev de nivel mediu, căsnicie și copii de nivel mediu, situație financiară, afacere și produse de nivel mediu, condiție fizică de nivel mediu... Cine își dorește cu adevărat „nivelul mediu"? Imaginează-ți cum ar fi dacă în reclamele la produsele și serviciile pe care suntem atât de des tentați să le achiziționăm s-ar folosi expresia „de nivel mediu": „Acest produs cu adevărat mediu poate fi găsit la un preț mediu și oferă rezultate mediocre". Cine ar cumpăra un asemenea produs? Clar că oamenii nu se dau peste cap să găsească și să dea bani pe mărfuri de duzină. „Oferim cursuri de gătit prin care vă garantăm că deveniți un bucătar de nivel mediu". Pot să fac asta și acum, fără cursuri. „Noul film ce va avea premiera în acest weekend – în regia unui regizor mediocru, cu actori mediocri în distribuție și care a stârnit laudele criticilor, două ore de acțiune obișnuită". Vai, abia aștept să stau la coadă ca să-mi iau bilet!

Să întreprinzi acțiuni la nivel normal este cel mai periculos lucru pe care îl poți face deoarece acesta este și

nivelul cel mai acceptat de societate. Acest nivel de acțiune este autorizat de mase și, prin urmare, oamenii care nu întreprind acțiuni normale nu atrag atenția necesară, aceea care să îi propulseze către succes. Sunt sunat mereu de companii care îmi cer să îi ajut pe aceia care se descurcă mai greu în cadrul organizațiilor lor și, cu toate acestea, îi trec cu vederea pe cei care se descurcă la nivel mediu și chiar superior, dar care nu întreprind decât acțiuni de nivel mediu. Această carte are mai multe șanse să trezească la realitate pe cineva care întreprinde acțiuni „normale" decât pe cineva care nu face nimic sau se retrage, deoarece persoana care nu face nimic nici măcar nu s-ar deranja, din capul locului, să cumpere cartea aceasta, iar cea care se retrage probabil că nici măcar nu ar intra în librărie. Oamenii care întreprind acțiuni la un nivel normal sau mediu vor cumpăra cartea – și sper că vor ieși de sub vraja care a fost aruncată asupra lor. Doar trecând de la gradul al treilea la gradul al patrulea de acțiune poate o persoană să transforme o existență obișnuită într-o viață excepțională.

Al patrulea grad: acţiunile măreţe

Deși poate părea exagerat, să acționezi măreț constituie cea mai naturală formă de acțiune pentru oricare dintre noi. Uită-te la copii; ei acționează continuu, cu excepția cazului în care ceva nu este în regulă. Cu siguranță, așa făceam și eu în primii 10 ani din viață. Totul era acțiune măreață și neîntreruptă, mai puțin atunci când dormeam. La fel ca majoritatea copiilor, funcționam tot timpul la capacitate maximă – în timp ce oamenii din jurul meu se încruntau și sugerau că poate ar trebui să mă mai potolesc un pic. Ți s-a întâmplat și ție? Și ai făcut la fel cu propriii tăi copii?

Nu știam să funcționez altfel decât prin intermediul acțiunilor mărețe până când adulții nu au început să îmi spună că nu se face așa. Chiar și elementele de bază ale universului în care trăim sprijină ideea acțiunilor mărețe. Scufundă-te în ocean și vei vedea că acolo au loc numeroase acțiuni mărețe. Chiar sub scoarța pământului pe care umbli are loc o mișcare formidabilă, care nu se oprește niciodată. Uită-te într-un mușuroi de furnici sau într-un stup de albine și vei vedea ansambluri întregi de ființe vii care desfășoară un număr uriaș de acțiuni pentru a-și asigura continuitatea. Nicăieri în aceste medii nu există semne de retragere sau de lipsă de activitate și nici ceva apropiat de ceea ce ar fi considerat nivel normal de activitate.

Tatăl meu muncea din greu, era extrem de strict în ceea ce privește disciplina și era, în mod clar, dispus să întreprindă acțiuni mărețe. A murit din păcate atunci când aveam 10 ani, lucru care m-a afectat grav. Privesc acum în urmă și îmi dau seama că acest eveniment m-a făcut să încep să mă retrag imediat din domenii ale vieții mele în care ar fi trebuit să întreprind acțiuni. Risipeam între timp *foarte multă* energie pe aspecte cărora nu ar fi trebuit să le acord deloc atenție: droguri, alcool și o întreagă listă de alte activități inutile. Am continuat să fac asta în liceu și apoi în timpul facultății, acumulând alte câteva pierderi pe parcurs. Am continuat să dau încet-încet înapoi în raport cu acele lucruri care erau bune pentru mine și am continuat să mă concentrez asupra aspectelor distructive. Nu eram neapărat leneș sau lipsit de motivație; pur și simplu, nu aveam o direcție potrivită și nu eram informat adecvat în legătură cu modul în care trebuia abordată viața. Mi-am petrecut cea mai mare parte din această perioadă fiind plictisit, lipsit de scop și atras de aspecte ale vieții mele în legătură cu care puteam

să investesc multă energie, dar fără să obțin rezultate constructive. Cred că este ceva de care suferă majoritatea oamenilor la un moment dat în viața lor; în cazul meu, s-a întâmplat doar să am această experiență mai devreme. După cum am menționat într-un capitol precedent, am avut experiența unui apel de trezire serios la vârsta de 25 de ani. Am știut că trebuie să schimb direcția sau altfel voi plăti prețul suprem. Am luat decizia să îmi iau același angajament și în privința generării succesului. Cum munceam deja din greu și *fără* să am succes, nu am făcut decât să mut accentul. În ciuda faptului că tatăl meu murise cu 15 ani în urmă, era încă un extraordinar model pentru mine. El credea într-o etică solidă a muncii, era dispus să facă orice era necesar ca să aibă grijă de familia lui și urmărea succesul de parcă era într-adevăr datoria și chemarea lui. Sunt sigur că s-a bucurat de recompensele financiare și de sentimentul de împlinire care au venit odată cu realizările lui; era limpede, de asemenea, faptul că privea succesul ca pe responsabilitatea lui față de familie, față de biserică, față de numele lui și chiar față de Dumnezeu. Doar că i s-a scurs timpul!

În momentul în care m-am trezit, în sfârșit, și am încheiat perioada în care urmasem o direcție greșită și nu fusesem informat adecvat, mi-am dedicat toată energia carierei. Încă de la vârsta de 25 de ani, singurul lucru pe care l-am făcut cum trebuie a fost să abordez orice sarcină prin intermediul unor acțiuni mărețe și numeroase – indiferent că a fost vorba despre prima mea slujbă în vânzări sau despre prima companie pe care am creat-o. Nu am abordat niciodată lucrurile prin retragere, prin lipsă de acțiune și nici măcar printr-un număr mediu de acțiuni; a fost un atac constant, perseverent și colosal asupra țintei. Acțiunea amplă constituie, de fapt, nivelul de acțiune de la care faci să apară

probleme noi – și până când nu faci să apară probleme, nu funcționezi cu adevărat în conformitate cu al patrulea grad de acțiune. Când mi-am început cursurile despre afaceri, la 29 de ani, am întrebuințat „Regula 10X" ca să îmi creez un renume. Îmi începeam ziua la 7 dimineața și nu mă întorceam la hotel până la 9 seara. Îmi petreceam ziua făcând companiilor vizite nestabilite în prealabil, pentru a vinde produse, și oferindu-mă să fac prezentări pentru echipele lor de vânzări și de management. Vizitam nici mai mult, nici mai puțin de 40 de companii într-o singură zi. Îmi amintesc că eram în El Paso, Texas, un oraș în care nu mai fusesem, nu cunoșteam pe nimeni și în care nu mă știa nimeni. În două săptămâni am vizitat toate firmele de pe acea piață. Deși nu am reușit să le fac pe toate să îmi devină clienți, m-am asigurat într-o mai mare măsură că afacerea mea va prospera atunci când am recurs la acțiuni mărețe, decât dacă aș fi acționat diferit. La un moment dat, un agent imobiliar a călătorit împreună cu mine ca să vadă cu ochii lui cum îmi fac afacerea să prospere. După trei zile în care m-a urmărit pas cu pas, a recunoscut: „E imposibil să mai fac asta pentru încă o zi. Eu *doar mă țin după tine* și sunt epuizat". Am abordat fiecare zi ca și cum viața mea depindea de acțiunile în care mă angajam. Refuzam să plec din oraș fără să știu că am făcut tot posibilul să mă întâlnesc cu fiecare patron al firmelor de acolo. „Vizitele nestabilite în prealabil" pe care le făceam companiilor m-au învățat mai multe despre întreprinderea acțiunilor mărețe decât orice altă activitate în care m-am implicat vreodată și s-au dovedit a fi mai de folos pentru mine în noile încercări pe care le-am făcut.

Atunci când întreprinzi acțiuni mărețe, nu îți pui problema numărului de ore pe care le lucrezi. Atunci când

începi să funcționezi în conformitate cu al patrulea grad de acțiune, mentalitatea ta se va schimba și la fel și rezultatele. Vei ajunge să creezi oportunități de care va trebui să te ocupi mai devreme sau mai târziu și într-un mod diferit de cel în care ai face-o într-o zi „normală”, așa că zilele tale „obișnuite” o să fie istorie. Am continuat să îmi păstrez acest angajament legat de acțiunile mărețe până în ziua în care acest mod de a acționa nu a mai fost pentru mine ceva ieșit din comun, ci a devenit un obicei. Era interesant să văd cât de mulți oameni mă întrebau: „De ce mai lucrezi încă la ora asta?”, „De ce ne suni sâmbătă?”, „Nu renunți niciodată, nu?”, „Aș vrea să muncească așa și angajații mei”. Și mă întrebau chiar: „Ce ai luat?” Luasem ceva – îmi tratam succesul ca pe datoria, obligația și responsabilitatea mea și acțiunile mărețe erau asul din mânecă pentru mine. Semnele că întreprinzi acțiuni mărețe sunt acelea că oamenii comentează și admiră faptul că acționezi la acest nivel.

Cu toate acestea, atunci când funcționezi în conformitate cu acest nivel, nu poți gândi prin prisma complimentelor sau a numărului de ore lucrate și nici măcar prin prisma sumelor de bani pe care le obții. În schimb, trebuie să abordezi fiecare zi ca și când viața și viitorul tău ar depinde de capacitatea ta de a întreprinde acțiuni mărețe. Când am început prima afacere, *a trebuit* să o fac să meargă; pur și simplu nu am avut încotro! Dacă doream ca oamenii să afle despre mine și despre ce făceam, atunci trebuia să *fac* multe – punct. Problema nu era competiția; era anonimatul. Nu știa nimeni nici măcar cine sunt. Aceasta a fost singura și cea mai mare problemă pe care am avut-o în legătură cu orice afacere pe care am creat-o și îmi imaginez că este una cu care se confruntă majoritatea antreprenorilor. Oamenii nu te cunosc și nu știu despre produsul pe care îl introduci

pe piață, iar singura modalitate de a ieși din anonimat este să întreprinzi acțiuni mărețe. N-am avut bani să investesc în publicitate, așa că mi-am folosit toată energia pe telefoane, corespondență scrisă, email-uri, vizite nestabilite în prealabil pentru a-mi vinde produsele, vizite solicitate de beneficiari, alte vizite și alte apeluri telefonice. Acest nivel al acțiunilor mărețe ar putea să pară epuizant uneori; și chiar este. Cu toate aceastea, îți va aduce mai multă siguranță și susținere decât oricare altă formă de învățare sau de instruire la care vei apela vreodată.

Mi s-a zis în multe feluri din cauza angajamentului meu față de acțiune – obsedat de muncă, monoman, lacom, veșnic nemulțumit, vehement și chiar maniac. Și cu toate acestea, de fiecare dată când cineva m-a etichetat, acea persoană a fost întotdeauna cineva care funcționa în conformitate cu un grad de acțiune inferior gradului patru. Nu s-a întâmplat niciodată ca cineva cu un succes mai mare decât al meu să considere că acțiunile mele excedentare sunt un lucru rău – deoarece oamenii de succes știu din proprie experiență de ce este nevoie pentru a obține un asemenea succes. Ei știu cum să ajungă acolo unde își doresc și niciodată nu ar considera că acțiunile mărețe ar constitui în vreun fel ceva inoportun.

Să întreprinzi acțiuni mărețe înseamnă să faci alegeri oarecum absurde, cărora să le succeadă și mai multe acțiuni. Această manieră de a acționa va fi considerată de unii ca fiind la limita nebuniei, depășind cu mult norma socială asupra căreia toată lumea s-a pus de acord – și va crea întotdeauna probleme noi. Ține minte însă: Dacă nu creezi probleme noi, atunci nu întreprinzi suficiente acțiuni.

De asemenea, poți să te aștepți să fii criticat și etichetat de către ceilalți atunci când începi să întreprinzi acțiuni

mărețe. Din momentul în care începi să ai un mare succes, vei fi judecat fără întârziere de mediocri. Oamenii care funcționează în conformitate cu celelalte trei niveluri de acțiune se vor simți amenințați de nivelul la care îți desfășori tu activitatea și adesea vor face în așa fel încât să pară cumva „greșit" ce faci, ca să pară că e corect ce fac ei. Acești oameni nu suportă să îi vadă pe alții că au succes într-o asemenea măsură și vor face orice ca să îi oprească. În timp ce o persoană înțeleaptă s-ar ridica la nivelul tău, o persoană mediocră îți va spune că îți pierzi timpul, că asta nu va funcționa în domeniul tău de activitate, că nu le va plăcea clienților tăi, că nimeni nu va vrea să lucreze cu tine și așa mai departe. Până și planificarea propriu-zisă a acestui gen de efort considerabil îi descurajează uneori pe angajați să îl depună. Vei ști că pășești pe tărâmul acțiunilor mărețe atunci când 1) îți creezi noi probleme și 2) începi să primești critici și avertismente din partea altora. Dar rămâi tare. Această activitate te va scoate din starea hipnotizantă de mediocritate pe care ai fost învățat să o accepți.

Și pentru a avea rezultate la acest nivel măreț de a acționa, trebuie să profiți de orice oportunitate peste care dai. De exemplu, soția mea este actriță. Îi spun tot timpul să nu refuze niciun casting, indiferent dacă este pregătită sau nu, ori dacă crede că rolul i se potrivește sau nu. E mai bine să dai greș și să fii văzut decât să nu fii văzut deloc! „Și dacă o dau în bară?", mă întreabă soția mea. Îi spun: „Hollywood-ul este plin de actori groaznici, care încă au de lucru, într-un fel sau altul". Poate că n-au să te aleagă pentru rolul pentru care te-ai dus, dar vor vedea că ești potrivită pentru un alt rol. Obiectivul este să fii văzut, oamenii să se gândească la tine și să te ia în considerare – într-un fel sau altul. Singura ta problemă este anonimatul, nu talentul.

Pentru ca încercările pe care ai ales să le faci să îți reușească, trebuie să depui efort constant și necontenit. Acțiunile mărețe nu vor putea niciodată să îți facă rău și te vor ajuta întotdeauna. Este, de asemenea, singurul caz în care cantitatea este mai importantă decât calitatea. Atenției îi urmează banii și puterea, așa că cel care poate să obțină cea mai multă atenție este și cel care întreprinde cele mai multe acțiuni și care, mai devreme sau mai târziu, va obține cele mai multe rezultate.

Nu o să vină nimeni la tine acasă să îți îndeplinească visurile. Nu o să vină nimeni la tine la firmă ca să îți facă produsele cunoscute în lume. Pentru a ieși din mulțime – și pentru ca produsele, serviciile și compania ta să fie măcar luate în considerare de către clienți – trebuie să întreprinzi acțiuni mărețe. Am vorbit despre importanța dominației în ultima mea carte, *Dacă nu ești primul, atunci ești ultimul*. Nu mă refeream la dominația fizică, ci mai degrabă la modul în care poți domina spațiul mental al publicului, astfel încât, atunci când oamenii se gândesc la produsul, la serviciul sau la domeniul tău de activitate, să se gândească la *tine*. Să faci ca acțiunile mărețe să devină o disciplină pentru tine te va face să ieși din anonimat, îți va crește valoarea pe piață și te va ajuta să generezi succes pe orice plan în care alegi să acționezi.

EXERCIȚIU

În ce perioadă a vieții tale ai întreprins acțiuni mărețe și ai fost victorios?

____

____

____

____

Ce stârnești fără întârziere atunci când întreprinzi acțiuni mărețe?

____

____

____

____

Ce te poți aștepta să spună cei care nu întreprind acțiuni mărețe celor care fac asta?

____

____

____

____

Ce alte lucruri se pot întâmpla când începi să întreprinzi acțiuni mărețe?

____

____

____

____

CAPITOLUL 8

Nivelul mediu este formula eşecului

Uită-te în jur și, cel mai probabil, o să vezi că în lume predomină nivelul mediu. Deși acesta este – așa cum am afirmat și mai sus – nivelul „acceptabil” de activitate, în baza căruia este creată clasa de mijloc, este din ce în ce mai evident faptul că acest tip de gândire nu este practic. Disponibilitățile de angajare sunt strămutate peste graniță, iar șomajul devine chiar și mai greu de controlat. Membrii clasei de mijloc nu pot să se descurce când întâmpină dificultăți financiare, oamenii trăiesc mai mult decât le ajung banii pe care și i-au pus deoparte și companii și industrii întregi sunt distruse din cauza produselor de nivel mediu, a planificărilor, muncitorilor, acțiunilor și modurilor de gândire de nivel mediu.

Această „dependență de nivelul mediu” poate să îți anuleze șansa de a-ți împlini visurile. Ia în calcul aceste

statistici: Muncitorul de nivel mediu citește în medie mai puțin de o carte pe an și muncește în medie 37,5 ore pe săptămână. Același muncitor câștigă de 319 ori mai puțini bani decât directorii executivi de top din S.U.A., care afirmă că citesc mai mult de 60 de cărți pe an. Mulți dintre acești directori executivi care au succes din punct de vedere financiar sunt blamați pentru sumele uriașe de bani pe care le câștigă; cu toate acestea, de cele mai multe ori, noi nu reușim să înțelegem ce au făcut acești oameni pentru a ajunge acolo unde se află acum. Deși poate să pară că nu muncesc foarte mult, trecem adesea cu vederea faptul că au reușit cumva să urmeze școlile potrivite, să își facă relațiile potrivite și că au făcut tot ce era necesar ca să avanseze în lanțul trofic. Toate au necesitat acțiuni considerabile din partea lor. Poate să nu îți placă de ei, dacă așa vrei, dar asta nu schimbă faptul că sunt răsplătiți pentru succesul pe care l-au obținut.

După ce economia a avut atât de mult de suferit în 2008, fondatorul Starbucks, Howard Schultz, a început să facă ceea ce făceau cam toți directorii executivi din America – să reducă cheltuielile și să renunțe la sucursalele neperformante. Apoi a făcut ceva ce *nu* făceau majoritatea directorilor executivi: a călătorit în toată țara ca să se întâlnească cu clienții Starbucks. La mult timp după ce muncitorul de rând se dusese acasă, milionarul Schultz își vizita localurile și se întâlnea cu băutorii de cafea ca să afle cum putea Starbucks să își satisfacă mai bine clienții. Deși nu au existat prea multe relatări ale mass-media în legătură cu asta, tiparul după care a acționat a fost uluitor. Seara pe la 9, un tip călătorea prin țară ca să vadă ce părere aveau oamenii care îi cumpărau produsele. Acesta este unul dintre cele mai bune exemple ale adoptării modului de gândire și de acțiune „superior

nivelului mediu". Cu siguranță, este ceva dincolo de așteptările pieței – și ale oricărui client. Întrece cu mult orice acțiune considerată obișnuită pentru un director executiv, iar creșterea durabilă și foarte puternică a Starbucks s-a reflectat la bursă.

Această companie oferă un produs de care oamenii nu au neapărat *nevoie* – mai ales în perioadele dificile din punct de vedere economic. Și, cu toate acestea, Starbucks continuă să vândă și să crească atât renumele mărcii, cât și profitul pentru investitori. Asta demonstrează că, deși calitatea produsului este importantă în mod clar, indivizii care lucrează pentru o companie reprezintă, în realitate, forța care va face cea mai mare diferență. Schultz a știut exact cum să abordeze situația. În ciuda recesiunii, în ciuda declinului temporar al economiei, a reușit să își „extindă" compania – nu neapărat creând mai multe sucursale, ci folosindu-și energia, resursele și creativitatea pentru a întreprinde acțiuni mărețe, pentru a stabili o legătură cu fiecare dintre sucursalele sale și cu mulți dintre clienții săi și pentru a crește renumele mărcii și profiturile.

Orice inițiativă care implică acceptarea unui nivel mediu te va face să eșuezi, mai devreme sau mai târziu. Orice lucru pe care îl faci într-o măsură standard pur și simplu nu va avea rezultate. Nivelurile normale de acțiune în conformitate cu care funcționează majoritatea oamenilor nu țin seama de efectele diverselor forțe – cum ar fi contraponderea, vârsta, rezistența, momentul și neprevăzutul. Atunci când acțiunile la un nivel mediu întâmpină opoziția, competiția, pierderea sau lipsa interesului, condițiile negative sau dificile din piață sau toate acestea la un loc, vei realiza că proiectul tău eșuează.

În sfârșit, vreau să iei în considerare eforturile conjugate ale indivizilor și grupurilor care, de fapt, stau în calea strădaniilor tale. Deși nu sunt vreun paranoic și nici nu trăiesc cu teamă, am învățat foarte prețioasa lecție că acești oameni există cu adevărat atunci când am fost abordat de către un grup care a pretins că vrea să mă facă partenerul lor de afaceri. Nu au avut însă niciodată intenția să mă includă în afacere ca partener, ci au avut de la început intenția să îmi fure succesul pe care l-am generat în viața mea. Nu am anticipat una ca asta în niciunul dintre planurile pe care mi le-am făcut și această experiență *mi-a furat*, în adevăratul sens al cuvântului, ani de efort. Așa că ascultă-mă – nu poți anticipa totul, iar oamenii vor încerca să îți ia ceea ce nu pot ei să facă singuri.

Când privesc în urmă și încerc să analizez ce s-a întâmplat, de fapt, în legătură cu acești infractori, îmi dau seama că am fost vulnerabil la înșelătoriile lor deoarece nu mai funcționam în conformitate cu nivelurile „înmulțite cu 10”. Acest lucru m-a făcut într-adevăr să văd că, din momentul în care am început să mă culc pe o ureche – și am crezut că pot să iau o pauză, bazându-mă pe succesele din trecut – am făcut din mine o țintă. Este aproape imposibil să anticipezi orice situație care poate să apară. Te vei confrunta în viață cu circumstanțe ieșite din comun, iar unele dintre ele pot să fie ostile și neplăcute. Cea mai bună metodă de a planifica este să îți raportezi modul de gândire și acțiunile la niveluri „înmulțite cu 10”. Fă în așa fel încât să ai un succes atât de mare încât să nu te poată doborî nicio persoană, niciun eveniment și nicio succesiune de pași greșiți! În orice situație, să te raportezi la nivelul mediu te va conduce la eșec – sau, în ultimă instanță, te va pune în pericol! Dacă, pe de altă parte, generezi mai mult succes decât vrei sau ai

nevoie, vei fi mereu pregătit – chiar și atunci când cei care nu pot să genereze succes pentru ei încearcă să ți-l fure.

Deși am avut ani întregi de succes, la niveluri pe care alții le-au considerat de-a dreptul impresionante, am știut în adâncul sufletului meu că renunțasem să mai întreprind acțiuni mărețe. Și bineînțeles, tipii aceștia s-au hotărât să mă deposedeze de o parte din succesul meu – și au scăpat basma curată. A fost un pas înapoi, costisitor și umilitor – dar m-a făcut să fiu într-adevăr conștient de faptul că nu ești niciodată în siguranță, astfel încât să te poți implica și să poți funcționa la niveluri normale. De îndată ce faci asta, te asigur, lucrurile pe care le ai și pe care ți le-ai dorit vor începe să dispară. Este valabil în privința sănătății tale, a căsniciei, a averii și a stării de spirit. Ceea ce este normal îți oferă doar atât – ceva normal.

Uite ce îți vor aduce gândurile și acțiunile de nivel mediu – probleme de nivel mediu care pot să devină rapid probleme copleșitoare. Ce te faci dacă trăiești cu 20 de ani mai mult decât îți vor ajunge banii pe care i-ai pus deoparte? Mulți dintre noi vor trebui să aibă grijă de alți membri ai familiei pentru că aceștia nu au avut o mentalitate conformă cu „Regula 10X” și nici nu au funcționat raportându-se la nivelurile „înmulțite cu 10”. Cum rămâne cu posibilitatea de a avea probleme de sănătate pe termen lung sau cu o anume stare de urgență economică care nu a fost prevăzută? Ce se întâmplă cu categorii întregi de oameni care și-au făcut planuri financiare de nivel mediu atunci când trebuie să se confrunte cu perioade economice foarte dificile și care se prelungesc sau cu decenii în care crește șomajul? Nivelul mediu este un plan care conduce la eșec.

Nivelul mediu nu funcționează în *niciun* domeniu al vieții. Orice lucru căruia îi acorzi atenție doar într-o măsură

obișnuită va începe să dispară treptat și, în cele din urmă, va înceta să existe. Companiile, industriile, artiștii, produsele și indivizii care continuă să aibă succes sunt cei care abordează fiecare activitate pornind de la premisa că nivelul mediu nu este suficient de bun. Trebuie să îți schimbi modul de implicare și de gândire, astfel încât să te plasezi mult deasupra noțiunii de „nivel mediu". Îți promit că, atunci când vei face asta, vei începe imediat să exerciți influență și asupra altor domenii din viața ta. Prietenii și familia ta vor începe să se schimbe, rezultatele se vor îmbunătăți, vei descoperi că devii mai norocos, vei simți că timpul zboară, iar legăturile tale cu oamenii vor începe să se îmbunătățească prin intermediul acțiunilor pe care le întreprinzi.

Nivelul mediu este, de asemenea, motivul pentru care majoritatea companiilor noi eșuează. Câțiva oameni se asociază, au o idee minunată, scriu un plan de afaceri, înființează o companie și își bazează estimările pe faptul că totul va merge în favoarea lor. E posibil chiar să facă ceva ce ei consideră a fi estimări precaute. „Să zicem că arătăm produsul nostru unui număr de 10 oameni. Vom vinde obligatoriu cel puțin trei bucăți. Este o estimare precaută și realistă". Unul dintre ei spune: „Hai să reducem cifrele la jumătate, ca să fim absolut siguri. Mai putem reuși?" Ajung la concluzia că vor avea succes chiar și în conformitate cu planul mai precaut. Dar nu au estimat corect numărul de oameni pe care vor trebui să îi sune numai *ca să poată face* cele 10 prezentări inițiale. Chiar și cel mai uimitor produs din lume ar putea să necesite 100 de apeluri telefonice numai ca să facă posibile cele 10 întâlniri. Doar pentru că ai planificat în întregime următoarea etapă a proiectului, asta nu înseamnă că restul lumii este alături de tine. Ceilalți se dedică propriului lor program, produselor și proiectelor

lor. Va fi nevoie de eforturi însemnate și de perseverență doar ca să ai ocazia de a te întâlni cu oamenii potriviți. Majoritatea oamenilor creează planuri de afaceri bazate pe perspective și pe modalități de gândire medii, nu pe acțiunile mărețe și numeroase care sunt necesare pentru a răzbate.

Atunci când oamenii își pun ideile noi cap la cap, acestea sunt influențate de frenezia și de entuziasmul celor care le generează. Multe dintre dezavantajele care trebuie luate în considerare – cum ar fi competiția, economia, condițiile din piață, producția, împrumuturile, obținerea fondurilor, interesul pe care clienții tăi îl au pentru alte proiecte și altele asemenea – sunt estimate în limita a ceea ce toată lumea consideră drept dificultăți normale sau medii. După aceea, atunci când proiecțiile optimiste se dovedesc nerealiste, sunt ratate chiar și obiectivele stabilite cu cea mai mare precauție. E posibil să se îmbolnăvească un partener-cheie, e posibil să existe schimbări semnificative ale contextul economic sau să aibă loc un eveniment global care captivează atenția tuturor în următoarele șase luni. Oamenii implicați în această nouă întreprindere încep să își piardă entuziasmul, apar neînțelegeri și, pe măsură ce lucrurile devin mai dificile decât s-a presupus inițial, eșecul devine cel mai posibil deznodământ. Partenerii de afaceri investesc mai mulți bani decât au estimat, fără să obțină vreun profit. Unul dintre visători începe să se îndoiască și se întreabă dacă n-ar fi poate mai bine să renunțe, deoarece jucătorii nu par pregătiți din punct de vedere mental, emoțional sau fizic să întreprindă acțiuni mărețe, astfel încât să învingă rezistența pieței.

Continuând cu acest scenariu, pentru a rezolva problemele lipsei de profit, partenerii de afaceri încearcă să împrumute sau să strângă bani de la prietenii lor, din partea cărora întâmpină chiar și mai multă rezistență. Își dau

seama că va fi din ce în ce mai dificil pentru majoritatea oamenilor implicați să crească miza și să întreprindă un număr „absurd” de acțiuni „înmulțite cu 10”, necesare pentru a duce lucrurile la bun sfârșit, și care lipseau din planul lor de afaceri. Apoi, pentru că nu au estimat corect volumul de idei și de acțiuni „înmulțite cu 10” de care aveau nevoie pentru a merge mai departe, partenerii încep să creadă că compania lor se bazează mai degrabă pe strângerea de bani decât pe sporirea numărului de acțiuni.

Nivelul mediu implică premisa – greșită, bineînțeles – că totul se desfășoară stabil. Oamenii supraestimează în mod optimist cât de bine vor merge lucrurile și apoi subestimează volumul de energie și de efort pe care vor trebui să îl depună doar ca să își pună ideile în aplicare. Oricine a avut succes în afaceri va susține această idee. Pur și simplu, nu te poți instrui și pregăti doar pentru niveluri normale de dificultate, rezistență sau competiție și doar pentru condiții normale în piață. Nu gândi la nivel mediu; gândește la nivel măreț. Acționează ca și cum ar trebui să cari în fiecare zi în spate un rucsac de jumătate de tonă, urcând o pantă cu înclinația de 20 de grade, în timp ce vântul bate cu 60 km la oră. Pregătește-te pentru acțiuni mărețe și perseverente și vei câștiga!

Majoritatea afacerilor eșuează pentru că nu reușesc să își vândă ideile, produsele și serviciile la un preț suficient de mare astfel încât să asigure funcționarea companiei și finanțarea activităților pe care le întreprind. Compania nu poate să genereze un profit suficient de mare pentru că oamenii pe care se bazează – angajați, clienți și furnizori – nu depun nici ei decât un volum mediu de efort.

Nivelul mediu nu produce niciodată mai mult decât ceva de nivel mediu și, de obicei, mult mai puțin de atât.

Gândirea și acțiunile de nivel mediu îți vor garanta doar nefericire, nesiguranță și eșec. Descotoroșește-te de tot ce este de nivel mediu, inclusiv de sfaturile pe care le primești și de prietenii pe care îi ai. Sună prea dur? Amintește-ți că succesul este datoria, obligația și responsabilitatea ta. Și, de vreme ce nu ducem lipsă de succes, orice aparentă limitare pe care o resimți poate fi, pur și simplu, consecința faptului că gândești și acționezi la nivel mediu. Descotoroșește-te de noțiunea de „nivel mediu”. Urmărește acțiunile oamenilor de nivel mediu și să nu cumva să vă permiteți, tu și echipa ta, să considerați că nivelul mediu este o opțiune. Înconjoară-te de oameni care gândesc și acționează în mod excepțional. Anunță-ți prietenii, familia și partenerii de afaceri că percepi nivelul mediu ca pe o boală mortală. Ține minte, orice este de nivel mediu nu te va face niciodată să ai o viață extraordinară. Caută în dicționar cuvântul „mediu” și vezi ce are de oferit: ceva tipic, ordinar, comun. Ar trebui să fie suficient ca să nu mai iei niciodată în calcul această noțiune.

EXERCIȚIU

Scrie numele oamenilor despre care știi că funcționează numai în conformitate cu nivelul mediu.

____

____

____

____

Menționează trei momente din viața ta în care acțiunile de nivel mediu te-au făcut să ieși în pierdere.

____

____

____

____

Scrie numele oamenilor despre care știi că sunt excepționali și descrie în ce fel sunt ei diferiți față de medie.

____

____

____

____

Caută în dicționar definiția cuvântului „mediu” (ca adjectiv) și scrie-o aici.

____

____

____

____

CAPITOLUL 9

Obiective 10X

Cred că unul dintre motivele principale pentru care oamenii nu își mențin și nu reușesc să își îndeplinească obiectivele este acela că nu izbutesc să stabilească aceste obiective la un nivel suficient de înalt încă de la început. Am citit destul de multe cărți despre stabilirea obiectivelor, am participat la seminare pe acest subiect și văd mereu oameni care își stabilesc obiective și care apoi fie nu se apucă deloc să le îndeplinească, fie le abandonează. Cei mai mulți dintre noi am fost avertizați în mod frecvent și repetat să nu ne stabilim obiective „prea înalte". Realitatea este că dacă începi cu puțin, vei continua probabil cu puțin. Faptul că oamenii nu reușesc să gândească suficient de măreț înseamnă de obicei că nu vor reuși nici să *acționeze* suficient de măreț, într-o măsură suficient de mare sau cu suficientă perseverență. La urma urmei, pe cine încântă așa-zisele „obiective realiste"? Și cine poate să fie în continuare încântat

de ceva care aduce – în cel mai bun caz – beneficii de nivel mediu? De aceea, atunci când întâmpină orice formă de rezistență, oamenii încep să își abandoneze proiectele; obiectivele lor nu sunt destul de mărețe. Pentru a-ți menține entuziasmul trebuie să faci în așa fel încât obiectivele tale să fie suficient de însemnate încât să îți captiveze atenția. Obiectivele realiste și de nivel mediu provoacă aproape întotdeauna o decepție persoanei care le stabilește – și care este apoi incapabilă să își susțină obiectivele prin acțiunile necesare.

Într-adevăr, oamenii sunt atât de indiferenți în privința obiectivelor lor încât nu fac altceva decât să și le noteze pe hârtie o dată pe an. Din punctul meu de vedere, nu faci doar o dată sau de două ori pe an ceva ce merită cu adevărat făcut. Lucrurile de care viața ta depinde cel mai mult se bazează pe acțiuni pe care le întreprinzi zilnic. De aceea, eu mă asigur că fac întotdeauna două lucruri: 1) Îmi notez în fiecare zi obiectivele și 2) Aleg să îndeplinesc obiectivele care sunt cu adevărat inaccesibile. Asta mă face să iau în considerare întregul meu potențial, pe care îl folosesc pentru a-mi susține acțiunile în fiecare zi. Unii oameni insinuează că stabilirea unor obiective a căror atingere este puțin probabilă ar putea dezamăgi o persoană și ar face-o să-și piardă interesul. Dar dacă obiectivele tale sunt atât de mărunte încât nici nu trebuie să te gândești zilnic la ele, atunci îți vei pierde sigur interesul! O idee bună este să îți percepi obiectivele ca și cum le-ai fi îndeplinit deja. Țin lângă patul meu un carnețel cu foi volante, ca să mă asigur că notarea obiectivelor este primul lucru pe care îl fac dimineața și ultimul lucru pe care îl fac înainte să mă culc. Mai țin unul și la birou, pe care notez obiective noi și îmbunătățite. În continuare, o să vezi niște exemple de obiective la care lucrez

în prezent și o să vezi cum le-am notat. Observă că le-am perceput ca și cum fiecare ar fi deja îndeplinit (când, de fapt, nu le-am îndeplinit încă).

Dețin mai mult de 5000 de apartamente care îmi aduc profit și care îmi măresc cu 12 procente fluxul de numerar.

Am o stare de sănătate și o condiție fizică perfecte.

Averea mea depășește 100 de milioane de dolari.

Venitul meu lunar este de peste 1 milion de dolari.

Am scris și am publicat mai mult de 12 bestselleruri.

Căsnicia mea este funcțională și benefică și constituie un model pozitiv pentru alții.

Sunt din ce în ce mai îndrăgostit de soția mea în fiecare zi.

Am doi copii frumoși și sănătoși.

Nu am niciun fel de datorii, cu excepția celor plătite de alții.

Dețin o casă frumoasă, cu vedere la ocean, pentru care nu am niciun fel de datorii.

Am o moșie în Colorado, care oferă o panoramă superbă asupra munților și a hergheliilor de cai, acesta fiind pentru mine peisajul ideal.

Dețin companii pe care pot să le controlez de la distanță și lucrez cu oameni minunați.

Copiii mei sunt prieteni cu cei mai puternici oameni din lume.

Generez schimbări pozitive în comunitatea mea și în sfera politică.

Continui să creez programe de formare pe care oamenii și le doresc și care contribuie la îmbunătățirea calității vieții lor.

Dispun de o energie și de un interes inepuizabile în ceea ce privește cariera mea.

Am o emisiune TV de succes, care se difuzează deja de cinci sezoane.

Sunt unul dintre cei mai mari sponsori ai bisericii de care aparțin.

Ia în considerare faptul că acestea sunt câteva dintre obiectivele mele și le-am folosit doar ca să îți dau un exemplu pentru modul în care le percep. Ia seama, de asemenea, că sunt lucruri pe care nu le-am îndeplinit încă, sunt obiective pe care nu le-am atins.

Stabilirea unor obiective de nivel mediu nu poate și, cu siguranță, nici nu va alimenta concret acțiunile mărețe, „înmulțite cu 10". Dacă abordezi demersurile tale prin intermediul unei gândiri de nivel mediu, vei începe să te dai bătut în momentul în care întâmpini orice dificultate, împotrivire sau orice condiții care nu sunt optime – atâta vreme cât nu ești impulsionat de un scop măreț și însemnat. Pentru a învinge rezistența pe care o întâmpini, trebuie să existe un motiv măreț care să te facă să ajungi unde vrei. Cu cât obiectivele tale sunt mai mari și mai *ne*realiste – și cu cât corespund mai mult scopului și datoriei tale – cu atât vor fi mai intense energia și imboldul tău de a acționa.

De exemplu, hai să zicem că vreau să pun deoparte 100 de milioane de dolari într-un cont bancar. Are cineva nevoie de 100 de milioane de dolari? Nu! Este un obiectiv – și cu cât este mai măreț și mai hrănitor, cu atât sunt șanse mai

mari să fii motivat să mergi în direcția îndeplinirii lui și să învingi rezistența. Dacă vrei să adaugi un aport și mai mare de energie pentru atingerea obiectivelor tale, atunci asigură-te că ele sunt legate de ceva și mai important. De exemplu, cineva care vrea să câștige bani, dar care nu și-a stabilit un obiectiv constructiv în ceea ce privește modul de a-i întrebuința, poate să obțină acei bani și apoi să îi risipească. Atunci când îți stabilești un obiectiv, asigură-te că îți este limpede motivul pentru care vrei să îl îndeplinești și leagă-l apoi de un scop mai măreț. Mulți oameni au ca țel banii și își stabilesc obiectivul de a-i economisi, dar apoi nu fac decât să distrugă averea pe care au agonisit-o. Observă câți oameni nu au vrut decât să se îmbogățească, au făcut asta și apoi au murit faliți. Așa că îți va fi de real folos să ai obiective în concordanță cu alte obiective. Să zicem că unul dintre obiectivele mele este să economisesc 100 de milioane de dolari și un altul este să folosesc acei bani ca să îmi ajut biserica și să finanțez programe care să îmbunătățească condițiile de viață pe pământ. Este un exemplu de combinare a obiectivelor care va genera imboldul și „caii putere" necesari pentru a-mi duce mai departe acțiunile și toate obiectivele.

Unul dintre primele locuri de muncă pe care le-am avut a fost la McDonald's. Nu îmi plăcea deloc – și nu pentru că lucram la McDonald's. Nu îmi plăcea pentru că ceea ce făceam nu era în concordanță cu obiectivele și cu scopurile mele. Colegului meu îi plăcea această slujbă pentru că era în concordanță cu obiectivele și cu scopurile lui. Eu eram tipul care câștiga 7 dolari pe oră pentru că voiam să am niște bani de cheltuială și el era tipul care câștiga 7 dolari pe oră, dar care voia să învețe să facă acest tip de afacere și să deschidă 100 de francize. El nu înțelegea de ce nu mă încânta

pe mine slujba, iar eu nu înțelegeam de ce îl încânta pe el. Eu am fost concediat, iar el a ajuns să dețină francize. Obiectivele tale constituie un imbold pentru acțiunile pe care trebuie să le întreprinzi – fă, așadar, ca ele să fie importante, stabilește-le în mod frecvent și apoi leagă-le de alte scopuri și mai mărețe.

Întreabă-te dacă obiectivele pe care ți le-ai stabilit se ridică la nivelul potențialului tău. Majoritatea oamenilor vor recunoaște că obiectivele lor sunt cu mult sub potențialul lor – pentru că cei mai mulți dintre noi au fost convinși, determinați și chiar educați să își stabilească obiective mărunte, realizabile și realiste. Dacă ești părinte, sunt sigur că ai auzit asta chiar din gura ta, atunci când le spuneai asta copiilor tăi, sau poate ai auzit-o de la propriii părinți sau în cadrul mediului tău de lucru. Nu îți stabili niciodată obiective realiste; poți să ai o viață realistă și fără să stabilești obiective pentru asta.

Detest cu desăvârșire cuvântul „realist" deoarece se raportează la lucrurile pe care le-au realizat alții – care au acționat probabil în conformitate numai cu primele trei grade de acțiune – și cred că sunt posibile. Gândirea realistă se bazează pe ceea ce cred alții că este posibil – dar ei nu sunt în locul tău și nu au cum să știe sub nicio formă ce potențial ai tu și care sunt scopurile tale. Dacă îți vei stabili totuși obiectivele pe baza a ceea ce cred alții, atunci asigură-te că te raportezi la ceea ce cred giganții acestei lumi. Ei vor fi primii care îți vor spune: „Nu îți stabili obiectivele pe baza a ceea ce am făcut eu, deoarece tu poți să faci și mai mult". Ce-ar fi să îți stabilești obiective comparabile cu cele ale „jucătorilor de top" din lume? Obiectivul lui Steve Jobs, de exemplu, este își lase amprenta asupra lumii, „să însemneze universul" – să creeze produse care să schimbe

fundamental lumea. Uite ce a făcut din Apple și Pixar. Dacă îți vei stabili obiective comparabile cu ale altora, atunci măcar alege să te compari cu giganții care au generat deja un succes măreț.

Mulți oameni ajung să urmeze un anumit drum doar pentru că fac ceea ce au făcut alți oameni, de nivel mediu. Majoritatea oamenilor fac o facultate nu pentru că vor, ci pentru că li se spune să facă asta. Majoritatea oamenilor aparțin unei anumite religii doar pentru că le-a fost transmisă prin educație. Majoritatea oamenilor nu vorbesc decât limba pe care o vorbește familia lor și nu își fac niciodată timp să învețe o altă limbă. Cei mai mulți dintre noi suntem influențați de deciziile pe care le-au luat părinții, profesorii și prietenii noștri și apoi de limitările pe care și le-au impus lor și pe care ni le-au impus și nouă. Pun pariu că dacă i-aș întreba care sunt obiectivele lor pe cinci dintre oamenii care îți sunt cei mai apropiați, aș putea probabil să identific și câteva dintre obiectivele tale. Ești manipulat de ceea ce te înconjoară – la fel și obiectivele tale.

Nu îi voi spune niciodată altei persoane care ar trebui să fie obiectivele ei. Cu toate acestea, te-aș sfătui pe tine ca, atunci când îți stabilești obiectivele, să ții cont de faptul că prin educația pe care ai primit-o ți s-au impus și limitări. Fii conștient de acest lucru, astfel încât să nu îți subevaluezi posibilitățile. Apoi, ține cont de următoarele: 1) Stabilești obiective pentru *tine* – nu pentru altcineva. 2) Orice este posibil. 3) Ai mult mai mult potențial decât conștientizezi. 4) Succesul este datoria, obligația și responsabilitatea ta. 5) Nu ducem lipsă de succes. 6) Indiferent de calibrul obiectivului tău, îndeplinirea lui va necesita muncă. Odată ce ai trecut în revistă aceste aspecte, apucă-te să-ți notezi pe

foaie propriile obiective. Și fii dispus, după aceea, să le rescrii în fiecare zi, până când sunt îndeplinite.

Dacă îți subevaluezi potențialul, atunci este imposibil să îți stabilești obiective de calibru potrivit. Stabilește obiective prea mărunte și nu vei fi pregătit să întreprinzi acțiuni mărețe. Știu că ideea care stă la baza *Regulii 10X* nu se adresează tuturor. Este limpede că nu se adresează celor care sunt dispuși să accepte nivelul mediu sau mediocritatea sau celor care preferă să dea înapoi și să se mulțumească cu resturile. Nu se adresează celor care vor ca succesul lor să depindă de speranțe și rugăminți. „Regula 10X" este destinată celor câțiva oameni care sunt preocupați să aibă o viață extraordinară și care vor să preia controlul asupra acestui proces. „Regula 10X" elimină din ecuația afacerilor noțiunile de „noroc" și de „șansă" și îți arată exact ce fel de mentalitate trebuie să adopți pentru a-ți asigura un succes măreț.

Gândește-te la următorul scenariu: Să zicem că îți stabilești obiectivele financiare. În 2009, președintele Statelor Unite a spus că oamenii care câștigă 250.000 de dolari ar trebui să fie considerați bogați. În conformitate cu situația actuală, va trebui să plătești taxe de cel puțin 100.000 de dolari, ceea ce înseamnă că rămâi cu 150.000 de dolari. După ce achiți rate pentru două mașini, ipotecă și taxe pe proprietate și după ce îți hrănești și îmbraci copiii și le achiți taxele de școlarizare, s-ar putea să îți mai rămână 20.000 de dolari. Dacă pui deoparte acești bani anual, în următorii 20 de ani, vei ajunge cu aproximativ 400.000 de dolari – presupunând că totul merge așa cum trebuie. Ia acum în calcul faptul că părinții tăi – sau poate și părinții și socrii – nu și-au făcut corect calculele în privința perioadei în care vor fi la pensie. Vor trăi cu aproximativ 15 ani mai mult decât le vor ajunge banii pe care și i-au deoparte și vor depinde de tine,

va trebui să ai grijă de ei. Dacă se întâmplă asta, vei descoperi destul de repede, dar prea târziu, că ți-ai subevaluat obiectivele financiare și vei depune mai mult efort încercând să-ți gestionezi banii decât ai depus ca să-i dobândești. Și ține minte, pe lângă faptul că vei avea grijă de părinții tăi, va trebui să îți asiguri și propriile bătrâneți. În plus, acest scenariu nu include și creșterile legate de costul vieții, veștile proaste, urgențele și evenimentele semnificative din viață. Adaugă peste asta doar câteva dintre lucrurile care s-au întâmplat în ultimii câțiva ani și vei vedea că 90% din populație și-a subevaluat obiectivele și scopurile pe care trebuia să le îndeplinească pentru a-și susține din punct de vedere financiar stilul de viață, subevaluându-și, mai mult sau mai puțin, chiar scopul vieții. Gândirea „la scară mică" va fi mereu pedepsită într-un fel sau altul.

Trăim într-o lume în care cele mai importante convingeri ale oamenilor se bazează pe subevaluarea tuturor lucrurilor. Cele mai bune școli de afaceri din țară semnalează faptul că subcapitalizarea este unul dintre principalele motive pentru care companiile eșuează. Aceasta este determinată de un calcul greșit al sumelor de bani pe care le va cheltui compania înainte ca produsul ei să devină popular și este încă un exemplu al faptului că nivelul mediu nu este suficient.

Cel mai mare regret al vieții mele nu este faptul că nu am muncit de mi-au sărit capacele, fiindcă am făcut asta. Este acela că nu mi-am stabilit chiar de la început obiective de 10 ori mai înalte decât crezusem inițial că pot să îndeplinesc. De ce? Deoarece obiectivele mele erau influențate și limitate într-o mare măsură de modul în care am fost crescut. Nu învinovățesc pe nimeni; dar este o realitate. Mi-am petrecut primii 30 de ani ai carierei mele punând

corect în aplicare acea parte a „Regulii” care se referă la efortul „înmulțit cu 10” și voi petrece următorii 25 de ani realizând corect partea legată de stabilirea obiectivelor de 10 ori mai mărețe. Așa că îți recomand să faci următoarele:

1. Stabilește-ți obiective de 10 ori mai mărețe.

2. Pune-le în concordanță cu alte scopuri ale tale.

3. Notează-le în fiecare zi: atunci când te trezești și înainte să mergi la culcare.

EXERCIȚIU

Scrie în ce manieră a influențat educația pe care ai primit-o modul în care îți stabilești obiectivele.

____
____
____
____

Ce obiective ți-ai stabili dacă ai ști că poți să le realizezi?

____
____
____
____

Cu care alte obiective/scopuri (care ar constitui pentru tine un imbold de a-ți susține în continuare eforturile) sunt în concordanță obiectivele pe care ți le stabilești?

____
____
____
____

Citește lista de obiective pe care am scris-o eu și găsește două lucruri pe care toate acele obiective le au în comun.

____
____
____
____

CAPITOLUL 10

Competiţia este pentru fricoşi

Una dintre cele mai mari minciuni pe care le-a perpetuat omenirea este ideea că ar fi bună competiția. Bună pentru cine – mai exact? S-ar putea să le furnizeze opțiuni clienților și să îi determine pe unii să se descurce mai bine. Cu toate acestea, în lumea afacerilor este întotdeauna de dorit să te afli în poziția din care să *domini*, nu să fii în competiție. Dacă vechea zicală este: „Competiția este sănătoasă”, atunci noua zicală este: „Dacă competiția este sănătoasă, atunci dominația înseamnă imunitate”.

Din ce am văzut eu, faptul de a fi în competiție cu alții limitează capacitatea unei persoane de a gândi creativ, întrucât aceasta se raportează constant la lucrurile pe care le face altcineva. Motivul pentru care prima mea afacere a avut atât de mult succes este acela că am creat strategii de

vânzări care introduceau pe piață un mod cu adevărat original de a vinde, pentru care nu exista competiție. Era, cu siguranță, un nou mod de a percepe și de a aborda vânzările. În ultimii 200 de ani, nimeni nu făcuse altceva decât să copieze ce făcuse celălalt. Așa că eu am ignorat competiția și am făcut ceva care a impus o nouă modalitate de a vinde: „Vânzare asistată informațional". Asta era înainte de internet și înainte să aibă consumatorii informația la îndemână. Am anticipat că oamenii din vânzări vor trebui să renunțe la vechile metode de a vinde și să învețe cum să folosească informația pentru a-și susține activitatea. Deși gândirea mea era inovatoare pentru acele vremuri și deși cei care gândeau tradițional rezistau pe piață, atunci când internetul a avut impactul decisiv, vânzarea asistată informațional a devenit o metodă de a vinde, iar competitorii mei depindeau în continuare de sisteme și de procese învechite. Și am ajuns în vârf pentru că oamenii erau entuziasmați de ceva ce era complet nou. Gânditorii inovatori nu copiază. Ei nu concurează, ei creează. Și nici nu se raportează la ce au făcut alții.

Niciodată să nu-ți faci un obiectiv din *a fi în competiție cu ceilalți*. Fă în schimb tot ce poți ca să îți domini sectorul de activitate, evitând astfel să îți petreci timpul urmărindu-i pe alții. Nu da voie altei companii să impună standardul; fă ca asta să fie treaba companiei *tale.* Rămâi în vârf. Fă în așa fel încât ei să vrea să te urmărească pe tine și să încerce să fie ca tine, nu invers. Asta nu înseamnă că nu ar trebui să ții seama de cele mai bune strategii pe care alții le aplică în raport cu tendințele din industrie; este de dorit însă ca treaba ta să fie aceea de a duce ideile lor la un alt nivel. De exemplu, Apple face computere și smartphone-uri; nu au copiat pur și simplu ceea ce făceau cei de la Dell, IBM, Rimm și alții. Apple nu concurează; Apple domină, impune

standardul și îi lasă pe alții să încerce să îi reproducă succesul. Nu îți stabili obiectivele la un nivel care îți permite să fii în competiție cu ceilalți. Stabilește-le la un nivel care îți permite să îți eclipsezi și să îți domini cu totul sectorul de activitate.

Se poate să te întrebi ce trebuie să faci ca să domini. Primul pas este să iei decizia de a domina. Apoi, cea mai bună cale de a domina este să faci lucrurile pe care alții refuză să le facă. Chiar așa – fă ce ei *nu vor* să facă. Asta îți va permite imediat să îți croiești un drum numai al tău și să îți creezi un avantaj inechitabil. Permite-mi să ți-o spun răspicat: vreau un avantaj *inechitabil*, dacă pot să îmi creez unul. Deși sunt o persoană etică, nu joc niciodată cinstit. Caut modalități prin care pot să obțin un avantaj inechitabil, iar modalitatea sigură de a face asta este să fac ceea ce nu vor să facă alții. Găsește ceva ce ei nu pot să facă, poate din cauza calibrului obiectivului sau a faptului că sunt implicați în alte proiecte, și apoi profită de acel ceva. Poate că își reduc cheltuielile, trecând printr-o perioadă în care contextul economic este nesigur. Aceasta ar fi ocazia ta de a te extinde în acele spații din care ei se retrag. O companie cu care lucram și care se ocupa cu implanturi dentare mi-a spus că liderul din domeniu redusese bugetele pentru toate deplasările și că hotărâse ca toți clienții să fie contactați prin intermediul telefonului și al internetului. Pentru a obține un avantaj competitiv, ne-am hotărât să dominăm și să îi vizităm în persoană pe clienți, în timp ce liderul renunța să facă asta. Dominație, nu competiție.

Nu juca niciodată după regulile stabilite de comun acord, pe care se bazează acțiunile altora. Regulile, normele și tradițiile valabile în cadrul oricărui grup sau oricărei industrii sunt de obicei capcane care împiedică apariția ideilor noi,

existența unor standarde mai înalte și obținerea dominației. Nu vrei doar să concurezi; vrei să te afli în vârful listei celor care contează. Și mai bine, ai vrea să fii *singurul* care contează și care oferă o soluție viabilă. Trebuie să te porți ca și cum ai avea atât de multă putere în sectorul tău de activitate încât *primul* lucru care le-ar veni în minte clienților, actorilor economici de pe piața și chiar competitorilor, atunci când se gândesc la acest domeniu, *să fii chiar tu*. IBM a făcut asta atât de bine încât toate computerele personale erau denumite IBM-uri. A fost o perioadă în care Xerox a făcut asta atât de bine în legătură cu copiatoarele încât nu spuneai că faci fotocopii, ci că xeroxezi. Asta înseamnă să domini în mod autentic un sector, dar și să nu îți protejezi așa cum trebuie marca înregistrată. Obiectivul companiei mele de formare în vânzări nu este să îi învețe pe cei care participă la cursuri să concureze cu alții din domeniu pentru profit sau pentru clienți. Obiectivul nostru este să fim absolut siguri că pentru orice ființă umană de pe planetă numele Grant Cardone este echivalent cu conceptul de formare în vânzări. Realizabil? Probabil că nu, dar acesta este obiectivul la care ne raportăm pentru a lua decizii. Nu concurăm cu nimeni pentru a fi cei mai buni într-un sector de activitate. Obiectivul nostru este să dominăm gândirea tuturor oamenilor, astfel încât numele meu să devină sinonim cu conceptul de cursuri de formare în domeniul vânzărilor. Caută pe Google expresia „motivația în vânzări” și o să vezi că primul rezultat care apare este clipul meu video. Aceasta este metoda de a aborda un sector de activitate, un obiectiv sau orice fel de demers: să îl stăpânești în totalitate.

Vei avea întotdeauna de învățat de la cei care vor să concureze; numai să nu te raportezi la ei. Despre Sam Walton,

fondatorul Wal-mart, se spunea că mergea săptămânal să cumpere din alte magazine ca să vadă care erau aspectele în legătură cu care stăteau bine acestea și apoi îmbunătă-țea acel aspect pentru afacerea lui. Urmărea, în același timp, obiectivul dominației, nu pe cel al competiției. Dacă tot ai de gând să copiezi cele mai bune strategii ale altora, atunci du treaba mai departe, promovează acele strategii și însu-șește-ți-le. Perfecționează ceea ce e „specific lor" până când devine avantajul *tău*. Fă asta în așa măsură încât să devii expert și lider în acel domeniu și să îl domini atât de puternic încât ei nici măcar să nu-și mai dorească să activeze în acea sferă. Nu trebuie să fii primul în domeniu, dar este important să fii considerat primul – dacă înțelegi ce vreau să spun. Mesajul pe care vrei să îl transmiți pieței prin intermediul acțiunilor tale consecvente este acesta: „Nimeni nu poate să țină pasul cu mine. Nu plec nicăieri. Nu concurez cu nimeni. Eu reprezint *domeniul*".

Cei mai mulți dintre voi veți avea mai puțini bani decât unii dintre liderii din domeniul vostru. Dar chiar dacă ai mai puțini bani decât alți actori economici de pe piață, asta nu înseamnă că ești dezavantajat. Deși s-ar putea ca bugetele lor și sumele pe care le cheltuiesc pentru publicitate să fie mai mari decât ale tale, eforturile pe care le depui implicându-te în social media, făcând vizite în persoană clienților, comunicând prin corespondență scrisă și prin email-uri, făcându-ți relații și așa mai departe pot fi, cu siguranță, mai mari decât ale lor. Creează campanii de publicitate folosind resursele pe care le ai. Nu duci lipsă de energie, efort, creativitate sau disponibilitate de a-ți contacta clienții. Folosește în combinație diferite modalități de a face campanii de publicitate și prezintă oferte, informații, clipuri video, link-uri, testimoniale, comunică cu clienții prin

corespondență scrisă, email-uri, contactează-i telefonic și fă-le vizite în persoană, astfel încât să contracarezi campaniile de publicitate scumpe și adesea ineficiente pe care le fac actorii economici mai mari. *Avertisment:* Atunci când contracarezi prin intermediul efortului campaniile de publicitate ale competitorilor cu „buzunare adânci", să nu subestimezi *niciodată* volumul de efort pe care trebuie să îl depui pentru a te face remarcat și pentru a menține atenția celorlalți în domeniul în care activezi. De exemplu, oamenii cred că pot să creeze un impact postând de două ori pe zi pe Facebook sau pe Twitter. Nu înțelegi ce înseamnă acțiunile mărețe dacă te bazezi pe numere atât de mici și subestimezi cu siguranță proporțiile internetului atunci când crezi că două postări te vor face remarcat. Așa cum trebuie să faci și cu oricare alt aspect pe care îl implică dezvoltarea afacerii tale, trebuie să fii tot timpul prezent și să faci în așa fel încât să fie limpede că nu pleci nicăieri.

Un lucru bun în legătură cu social media este faptul că oricine poate să activeze în acest domeniu, indiferent de situația financiară. Nu impune nicio limită creativității și îi răsplătește doar pe cei care acționează în mod consecvent și constant. Când am început să activez în social media, postam de două ori pe zi. Nu știu ce era în capul meu – a fost un moment de „gândire măruntă". Concomitent, am început să aplicăm strategia de a trimite email-uri clienților o dată pe lună și am ajuns să primim din partea lor solicitări de a fi scoși din campania noastră. Colegii mei au propus să încetăm. Acela a fost momentul în care m-am trezit și mi-am venit în fire. În loc să dau înapoi, am dat dispoziții ca numărul de postări să crească de 10 ori comparativ cu cât făcusem până atunci. I-am instruit apoi pe angajații mei să înceapă să trimită email-uri clienților de două ori pe săptămână,

nu lunar (de opt ori mai mult) și am început chiar eu să postez pe Twitter de 48 de ori pe zi (o dată la 30 de minute). Fiecare postare era scrisă de mine și le programam să fie trimise la un anumit moment. Deși s-ar putea să crezi că nemulțumirile și cererile de „dezabonare” au crescut odată cu această campanie măreață și acaparatoare, nu a fost așa. Am început, în schimb, să primim email-uri și postări în care oamenii își exprimau admirația pentru nivelul meu de activitate și îmi lăudau disponibilitatea de a le furniza informații despre comerțul liber și despre cum să fie motivați în ceea ce întreprind. Întrebările veneau una după alta: „Cum poți să faci toate lucrurile astea? Cât de mare este echipa ta? Cum de găsești timp pentru toate? Te odihnești vreodată?” Și pentru fiecare persoană care făcea un astfel de comentariu trebuia să mai existe încă 1000 care gândeau ceva asemănător... și la cine crezi că se gândeau? Nu a fost costisitor să fac asta, singurele costuri au fost energia, efortul și creativitatea mea. În aceeași perioadă în care făceam eu asta, tipul cu care mă compară majoritatea oamenilor a fost întrebat ce părere are despre social media. A răspuns: „Încă analizez asta”. În timp ce el analizează, eu o exploatez la maximum. Într-o zi am postat pe Twitter: „Am să fac din Twitter sluga mea”.

Este un exemplu extraordinar de dominație, de gândire și de acțiune îndrăznețe care nu costă bani. Gândește-te la dominație în felul următor: nu poți domina dacă nu pătrunzi într-un domeniu și nu vei pătrunde într-un domeniu depunând un volum rezonabil de efort. Cea mai mare problemă a ta este anonimatul: ceilalți oameni nu te cunosc și nu se gândesc la tine.

O altă problemă pentru noi toți este să captivăm atenția celor din domeniul nostru. Trebuie să faci două lucruri:

1) să te faci remarcat și 2) să captivezi atenția. În cazul meu, dacă am fi luat decizia de a da înapoi pentru a-i îndupleca pe cei câțiva nemulțumiți, nu ne-am fi mărit baza de clienți. Cu cât postam mai mult, cu atât eram apreciați de mai mulți oameni. Cu cât produceam mai mult, cu atât ajutam mai mulți oameni. Pe măsură ce noi avansam cu această strategie, chiar și competitorii noștri publicau comentarii în care mă luau peste picior. Dar chiar și aceste comentarii au atras atenția asupra mea și a afacerii mele. Atunci când întreprinzi un număr potrivit de acțiuni, se vor întâmpla două lucruri: 1) Te vei confrunta cu o serie de probleme noi și 2) competiția va începe să te promoveze. Îmi place să văd că am un asemenea impact încât unii, care nici măcar nu mă cunosc, vorbesc despre mine și îi fac și pe alți oameni să afle despre afacerea și produsele mele și despre lucrurile cu care mă ocup.

Analizează capacitatea, acțiunile și mentalitatea celor împotriva cărora concurezi. Fă ce ei nu vor să facă, mergi unde ei nu vor să meargă și gândește și întreprinde acțiuni la un nivel de zece ori mai mare, pentru că ei nu pot să perceapă lucrurile așa. Nu te implica prea tare în procesul de a concura cu ei în privința celor mai bune strategii; du-ți acțiunile până în acel stadiu considerat de ceilalți drept „absurd”, stadiu în care faci acele lucruri pe care doar tu și compania ta vreți, puteți și aveți certitudinea că le veți face – ceva ce eu numesc „strategie exclusivistă”.

Am identificat la un moment dat, pentru o companie căreia i-am oferit consultanță, aspecte ale afacerii în care puteau fi utilizate „strategiile exclusiviste”. Am descoperit că acea industrie întâmpina în general dificultăți cu privire la menținerea comunicării cu clienții. Așa că am analizat care sunt lucrurile pe care *nu* le-ar face competitorii lor și

am aflat că niciunul dintre ei nu ar suna clienții după ce pleacă din magazin. Asta a făcut ca acea companie să inițieze imediat strategii de comunicare prin care clienții erau sunați când ieșeau cu mașina din parcare. Managerii au început apoi să-i sune imediat pe clienți pe telefonul mobil, de îndată ce aceștia părăseau incinta companiei, cearându-le să se întoarcă. Dacă apelul mergea către căsuța vocală, managerul lăsa un mesaj prin care îi cerea clientului: „Vă rugăm să vă întoarceți imediat. Am pregătit ceva ce trebuie să vedeți". Sau managerul trimitea un mesaj scris prin care lăsa să se înțeleagă faptul că compania trebuie îi arate ceva clientului *fără întârziere*. Dacă nu reușeau să ia legătura cu el, un alt manager repeta strategia de comunicare, sunându-l din nou în aceeași zi și încă o dată în dimineața următoare. Rezultatele au fost spectaculoase. Aproape 50% dintre clienți s-au întors imediat și aproape 80% dintre aceștia au cumpărat produse chiar în acel moment. Alți 20% s-au întors după ce au fost sunați ulterior, iar vânzările companiei au atins noi niveluri. Acesta este un exemplu de „strategii exclusiviste".

Nu contează ce faci – ceea ce contează este ca obiectivul tău să fie acela de a domina sectorul tău de activitate prin intermediul acțiunilor imediate, consecvente și constante, întreprinse la niveluri la care nimeni nu este dispus să acționeze și pe care nimeni nu e dispus să le reitereze. Du orice acțiune pe care o întreprinzi la acel nivel care te va diferenția pe tine și pe compania ta de toți cei care ar putea activa în domeniul tău. Fii dispus să investești până la ultima picătură de energie, de efort și de creativitate, astfel încât să te remarci drept singurul actor economic important de acolo. Învață cum să domini, devenind primul care le vine în minte actorilor economici de pe piață, clienților

și chiar competitorilor tăi. Condițiile de piață nu se vor îmbunătăți până când tu nu îmbunătățești modul în care percepi și abordezi piața. Chiar dacă activezi pe o piață slab dezvoltată, vei avea mai puțin de suferit dacă o domini. Piețele slab dezvoltate creează, de fapt, oportunități, pentru că actorii economici care activează acolo depind de obicei de cerere și sunt actori economici slabi, neștiind cum e să activezi în contexte economice mai dure. Să nu îți pară rău pentru ei; domină-i. Nu au ghinion; gândirea și acțiunile lor de nivel mediu îi fac, pur și simplu, să eșueze. Piața economică este dură și îi pedepsește pe toți cei care nu depun suficiente eforturi. Acum este momentul să îți schimbi perspectiva și să urmărești prin fiecare idee pe care o ai și prin fiecare acțiune pe care o întreprinzi să-ți domini sectorul de activitate, piața, competiția și chiar gândirea potențialilor tăi clienți. Nu te mai gândi la competiție. În ciuda a ceea ce spune toată lumea, nu este sănătoasă. Este pentru fricoși.

EXERCIȚIU

Care este diferența între dominație și competiție?

____

____

____

____

Dacă competiția este sănătoasă, atunci dominația înseamnă ______________________________________ .

Care este diferența între strategiile bune și strategiile exclusiviste?

____

____

____

____

Ce strategii poți să pui în aplicare astfel încât să te diferențiezi de competitorii tăi?

____

____

____

____

CAPITOLUL 11

Cum să evadezi din clasa de mijloc

Vă rog, nu vă simțiți ofensați de ceea ce scriu în acest capitol. Știu că mulți dintre voi v-ați petrecut întreaga viață încercând să ajungeți să faceți parte din clasa de mijloc, iar eu vă spun acum că este un obiectiv greșit. Fiți înțelegători. Am să scriu o carte întreagă despre acest subiect într-o zi – dar, deocamdată, să ne gândim doar la evadarea din ceea ce eu numesc „mentalitatea clasei de mijloc". Cred că îți pot înșirui motivele pentru care clasa de mijloc este grupul care suferă cel mai mult de pe urma mentalității și a acțiunilor celor care fac parte din el – aspecte care îl fac să fie foarte vulnerabil la instabilitate și la suferință. Deși este un grup din care mulți oameni visează să facă parte, este și grupul care pare a fi cel mai păcălit, mai manipulat și mai supus pericolelor. Dacă ai face parte din clasa de mijloc, ți-ar conferi asta un statut atât de înalt pe cât ai fost făcut să

crezi? Știi măcar ce înseamnă să faci parte din clasa de mijloc sau ce face ca o persoană să ajungă să aparțină acestui grup? Înainte de a lua o hotărâre cu privire la locul în care vrei să ajungi sau la grupul din care să te străduiești să faci parte, ar fi înțelept să examinăm niște statistici ale acestui grup.

Veniturile clasei de mijloc

Rapoartele Wikipedia și Recensământul din 2008 indică faptul că venitul clasei de mijloc variază între 35.000 și 50.000 de dolari pe an. Citește o altă serie de studii și o să vezi că aceste cifre variază între 22.000 și 65.000 de dolari pe an. Nu este niciun secret că ar fi extrem de dificil să trăiești pe baza oricăruia dintre aceste venituri într-o zonă urbană ca New York sau LA și ar fi cu atât mai dificil să te simți în siguranță din punct de vedere financiar. Pentru cei mai mulți dintre noi, această situație nu este de dorit. Această clasă socială se împarte apoi în clasa de mijloc superioară și clasa de mijloc inferioară. Clasa de mijloc superioară este formată în general din oameni care dețin bunuri de mare valoare și care obțin câștiguri din bunuri imobiliare de peste 1 milion de dolari pe an, deși nu există niciun fundament pentru care etalonul este cel de 1 milion de dolari. Cred că, pur și simplu, sună bine. Majoritatea oamenilor consideră că 1 milion de dolari înseamnă foarte mulți bani – asta până când ajung să-i aibă. Apoi își dau seama că nu au o putere prea mare de cumpărare pentru că, în momentul în care cineva se încadrează într-o nouă categorie de venit, deciziile și aspectele pe care trebuie să le ia în considerare tind să se schimbe. Oamenii din așa-zisa clasă de mijloc superioară ocupă funcții în mod vizibil mai înalte la serviciu și sunt considerați mai stabili din punct de vedere financiar decât mulți dintre colegii lor. S-ar putea ca lucrurile

să stea într-adevăr așa – asta până când apare orice fel de prăbușire economică. Atunci ajungem să vedem că nici acest grup nu este în siguranță. Desigur, membrii acestui grup ar trebui să resimtă creșteri considerabile ale venitului în perioadele bune, datorită creșterii economice. Ei au un venit disponibil mai mare decât mulți dintre colegii lor din clasa de mijloc inferioară, formată din oameni care au calificări profesionale de bază și un venit anual cuprins între 30.000 și 60.000 de dolari. Clasa de mijloc inferioară reprezintă o mare parte a populației din S.U.A. Acest grup se străduiește adesea să atingă nivelul clasei de mijloc superioare; dar atunci când dificultățile economice preiau controlul, toată lumea este trasă în jos.

Un client de-al meu m-a întrebat de curând – luna trecută, pe 26 – într-un mesaj scris: „Grant, luna asta trebuie să fac un profit net de 10.000 de dolari ca să nu închid porțile. Cum pot să fac asta?" S-a întâmplat să primesc mesajul duminică, în timpul unui meci de fotbal, așa că l-am întrebat: „Te uiți la meciul de azi?" Mi-a răspuns la mesaj: „Da". După asta, i-am răspuns: „Cum de îți iei liber duminica să te uiți la meci?! Ar trebui să fii afară distribuind pliante, folosind fiecare secundă din fiecare oră străduindu-te să generezi un profit mai mare decât cel de care ai nevoie. Pentru că, apropo, ai nevoie de un profit net de 100.000 de dolari – nu de 10.000". „Duminica", mi-a răspuns el, „este zi de odihnă". O, Doamne! I-am trântit replica: „Este zi de odihnă pentru cei care au muncit în celelalte șase zile! Domnul nu Se adresează oamenilor care duc lipsă de lichidități și care nu și-au câștigat dreptul la ziua de odihnă. Așa că oprește televizorul, ridică-te de pe canapea și du-te să obții banii de care ai nevoie! Renunță să mai fii un sclav din clasa de mijloc și apucă-te să generezi venitul de care ai nevoie pentru

a-ți asigura bogăția și libertatea financiară – pentru tine, pentru familia și compania ta!" Cred că a înțeles mesajul.

Clientul meu este în pericol pentru că a acționat raportându-se la strictul necesar și, prin urmare, nu face decât să „supraviețuiască". Din păcate, această mentalitate a clasei de mijloc nu va garanta siguranța financiară. Băncile nu i-au mai acordat împrumuturi; nu mai putea să se bazeze pe credite pentru a depăși obstacolele, se putea baza acum numai pe propriile acțiuni. Aceasta este problema multora dintre cei care fac parte din clasa de mijloc. Urmăresc să obțină ceea ce au considerat *necesar*, în loc să se străduiască vreodată să dea lovitura. Majoritatea oamenilor cred că o viață confortabilă în cadrul clasei de mijloc presupune să ai haine, o casă, câteva mașini, să pleci în vacanțe, să ocupi, poate, o funcție în cadrul conducerii de la vârf și să ai niște bani depuși la bancă.

Cu toate acestea, în funcție de momentul istoric la care ne referim, sintagma „clasă de mijloc" a dobândit o gamă variată de semnificații, dintre care multe au fost și mai sunt și acum destul de inconsistente. Una dintre definiții făcea referire la acea clasă socială situată între țărănime și nobilime, în timp ce alte definiții indică faptul că această clasă dispunea de suficienți bani încât să rivalizeze cu nobilii. Această semnificație este cu siguranță depășită astăzi. De exemplu, în India se consideră că cei care locuiesc într-o proprietate deținută de ei aparțin clasei de mijloc, pe când în Statele Unite aparții clasei de mijloc dacă ai o slujbă de muncitor, iar în Europa, asta te face membru al clasei muncitoare.

O distincție importantă pe care aș vrea să o fac este că, atunci când vorbesc despre „clasa de mijloc", mă refer mai degrabă la mentalitate decât la nivelul venitului. Cineva care câștigă 1 milion de dolari pe an poate să adopte la fel de bine mentalitatea și modul de a acționa specifice clasei

de mijloc. Mentalitatea este, mai degrabă, cea care constituie capcana care îți va asigura eșecul. În mare măsură, clasa de mijloc este un obiectiv care nu îți va oferi ceea ce îți dorești cu adevăr. Este „de mijloc" – normală sau de nivel mediu – sinonimă cu termenii despre care am stabilit deja că sunt extrem de neatrăgători.

Dar ce înseamnă „clasă de mijloc" în zilele noastre pentru majoritatea oamenilor? În februarie 2009, publicația săptămânală *The Economist*, recunoscută ca autoritate în domeniu, a anunțat că jumătate din populația lumii aparține acum acestei categorii sociale, ca rezultat al creșterii economice rapide din țările în curs de dezvoltare. În articol, caracteristicile celor din clasa de mijloc erau acelea că au un venit disponibil satisfăcător și că nu sunt nevoiți să trăiască cu grija zilei de mâine, precum cei săraci. Se mai spunea că limita inferioară a acestei clase este stabilită prin raportare la faptul că oamenii ajung să dispună de aproximativ o treime din venitul obținut pentru cheltuieli discreționare, după ce plătesc costul pentru hrană și adăpost.

Totuși, aproape niciun membru al clasei de mijloc de astăzi nu rămâne cu o treime din venit pentru cheltuieli discreționare. Acest grup se confruntă în prezent cu ceva numit „constrângerea clasei de mijloc": o situație în care creșterile salariale ale celor din această categorie nu reușesc să țină pasul cu inflația. În același timp, fenomenul nu are un efect similar asupra celor din clasa de sus. Adaugă la asta faptul că o mare parte din averea așa-zisei clase de mijloc a provenit din asumarea unor datorii și din estimări ale valorii imobilelor ipotecate care mai mult au fost făcute pe hârtie decât materializate cu adevărat în bani.

Persoanele care aparțin clasei de mijloc ajung să constate adesea că dependența lor față de credite – înrăutățită

de colapsul pieței imobiliare – le împiedică să își mențină un stil de viață specific clasei de mijloc, ceea ce face ca mobilitatea socială descendentă să constituie o amenințare care neutralizează aspirațiile acestora de a urca pe scara socială. Acestea sunt contraponderea, rezistența și condițiile neprevăzute pe care le-am menționat mai devreme. Acest grup suportă apoi o scădere a venitului specific clasei de mijloc, pe măsură ce sunt pierdute locurile de muncă. Și, pentru prima oară în istoria noastră, vedem că cei care își pierd slujba sunt mai degrabă bărbații decât femeile deoarece bărbații, care sunt plătiți mai bine, sunt concediați în favoarea omoloagelor lor plătite cu mai puțini bani. În același timp, prețul bunurilor de primă necesitate – cum ar fi energia electrică, locuința și asigurările – continuă să crească în timp ce salariile scad. Acest gen de constrângere afectează întotdeauna cea mai mare parte a oamenilor care formează o anumită populație. Cei bogați nu depind de venituri și de datorii, iar cei săraci vor primi ajutor, drept pe care nu îl au și cei din clasa de mijloc.

Pentru cei mai mulți dintre noi, să aparțină clasei de mijloc înseamnă să aibă un loc de muncă stabil, care le asigură un salariu echitabil sau generos, să dispună de servicii medicale corespunzătoare, să aibă o casă îndeajuns de confortabilă într-un cartier drăguț, să ofere o educație bună (orice ar însemna asta) copiilor lor, să aibă timp liber ca să plece în vacanțe (lucru extrem de apreciat) și să aibă un fond de pensii 401 (k) care să crească și să le permită să aibă bătrâneți decente. Totuși, toate aceste lucruri – pe care le-am luat de bune atâta timp – sunt acum în aer din cauza exploziei prețurilor la locuințe și a colapsului creditelor. Clasa de mijloc de astăzi este constrânsă și speră, în cel mai bun caz, să își mențină sau să își recupereze realizările

anterioare. Venitul mediu al acestui grup scade constant. Locurile de muncă ale membrilor săi sunt în pericol, la fel și economiile și investițiile pe care le-au făcut. Mult apreciata vacanță din trecut va fi probabil mai degrabă o vizită în parcul din apropiere.

Ce rost are să îți spun toate astea? Întreabă-i pe oamenii din clasa de mijloc dacă li se pare ceva sigur sau de dorit să aparții acestei clase – și, deși s-ar putea să afirme că sunt recunoscători pentru că nu sunt „săraci", îți vor spune că simt că fac parte mai degrabă din clasa muncitoare decât din cea de mijloc. Ține cont și de faptul că dolarul valorează mai puțin astăzi decât valora ieri și va valora și mai puțin mâine. Cineva care câștigă 60.000 de dolari pe an plătește taxe de 15.000 de dolari. Dacă persoana aceea este norocoasă, rămâne cu 45.000 de dolari pe an – care valorează în realitate numai 32.000 de dolari – din care trebuie să plătească costurile pentru adăpost și educație, asigurările, hrana, să-și plătească ratele la mașină și combustibilul, urgențele medicale și vacanțele și să își pună bani deoparte. Ți se pare că asta e ceva de dorit? Clasa de mijloc a fost un vis transmis nenumăraților americani și promovat ca un obiectiv bun, către care ar trebui să năzuiască. Și totuși, în realitate, abia dacă e pe aproape de a fi „bun" și probabil că ar fi mai bine să fie descris ca o capcană pentru șoareci, în care e pusă o bucată babană de brânză.

Susțin ideea că această clasă constituie cea mai asuprită, mai îngrădită și mai constrânsă categorie socio-economică din lume. Celor care doresc să facă parte din ea li se impune să gândească și să acționeze într-un anumit fel, acela pentru care recompensa o constituie „suficientul". Ideea potrivit căreia cineva trebuie să aibă îndeajuns cât să se simtă „confortabil" sau „suficient de mulțumit" este o concepție

care a fost vehiculată – de sistemul educațional, de către mass-media și politicieni – pentru a convinge o întreagă populație să se mulțumească cu puțin în loc să năzuiască la prosperitate. Totuși, este nevoie doar de un moment de luciditate ca să descoperi că asta este o promisiune care nu se va îndeplini. Astăzi, cei mai bogați oameni ai lumii, care reprezintă 5% din populație, dețin controlul asupra a 80 de bilioane de dolari, adică mai mulți bani decât s-au produs vreodată în istoria omenirii. Dacă ai ști că dispui de aceeași energie și creativitate ca ei ca să ajungi la următorul nivel, nu ai încerca?

EXERCIȚIU

Înainte să citești acest capitol, care era percepția ta asupra clasei de mijloc?

____

____

____

____

Care sunt nivelurile de venit ale clasei de mijloc?

____

____

____

____

Ce înseamnă pentru tine acum clasa de mijloc?

____

____

____

____

CAPITOLUL

12

Obsesia nu este o boală, este un dar

În dicționar, termenul „obsedat" se referă la acea „persoană ale cărei gânduri și trăiri sunt dominate de o idee, de o imagine sau de o dorință stăruitoare". Deși restul lumii are tendința de a privi acest mod de gândire ca pe o boală, eu cred că este adjectivul perfect pentru a descrie modul în care să abordezi succesul. Pentru a-ți domina sectorul de activitate, obiectivul, visul sau aspirațiile, trebuie mai întâi să domini orice interes, gând și intenție pe care le ai. Obsesia nu este un lucru rău aici; este o condiție necesară pentru a ajunge acolo unde vrei. De fapt, este de dorit să fii atât de pătimaș în privința succesului încât lumea să știe că nu vei face compromisuri și nici nu vei renunța. Și până când nu devii complet obsedat de misiunea ta, nimeni nu te va lua în serios. Până când lumea nu va înțelege că nu vei renunța

– că ești 100% implicat, că ai siguranță deplină și absolută și că nu te vei opri până când nu vei realiza ce ți-ai propus – nu vei atrage atenția de care ai nevoie și nu vei obține sprijinul pe care ți-l dorești. În acest context, obsesia este ca un foc; vrei să îl faci să fie atât de aprig încât oamenii să simtă că e de datoria lor să stea cu admirație în jurul lui. Și, la fel ca în cazul focului, trebuie „să pui în continuare lemne" ca să-i menții căldura și strălucirea. Fie ești obsedat de modul în care să menții acest foc, fie va rămâne doar cenușa.

Pentru a genera o realitate „înmulțită cu 10", trebuie să urmărești fiecare acțiune cu obsesia de a o duce până la capăt cu succes. Trebuie să fii cu adevărat motivat pentru a întreprinde în fiecare zi acțiuni „înmulțite cu 10". Deși oamenii întreprind mereu acțiuni, știm că cea mai mare parte a acestora nu reprezintă genul de acțiuni care îi vor duce undeva. Cei mai mulți dintre noi nu fac nimic sau au renunțat deja, iar alții se retrag, în încercarea de a evita eșecul și experiențele negative. Segmente semnificative ale populației acționează doar în raport cu nivelurile normale, ca să supraviețuiască și să se integreze. Niciunul dintre aceste grupuri nu manifestă obsesia de a-și duce acțiunile până la capăt cu succes. *Majoritatea oamenilor fac doar atâta efort cât să li se pară că muncesc, pe când cei care obțin cel mai mare succes urmăresc fiecare acțiune cu obsesia de a o duce până la capăt și de a-și primi recompensa pentru asta*.

Dacă devii obsedat de ideea, de scopul sau de obiectivul tău, vei deveni la fel de obsedat și de ideea de a-l îndeplini. Oricine face din continuitatea benefică, „înmulțită cu 10" și gândită pe termen lung misiunea sa, va trebui să abordeze fiecare moment, decizie, acțiune și zi cu acest nivel de fixație. La urma urmei, dacă ideile tale nu te preocupă pe tine în mod excesiv, atunci cum poți să te aștepți să îi preocupe

pe alții? Trebuie să fii absorbit de *ceva* în fiecare secundă a fiecărei zile – așa că, ce să fie acel ceva? Fii obsedat de ceva. Fă ca visurile, obiectivele și misiunea ta să reprezinte preocuparea dominantă în mintea și în acțiunile tale!

Cuvântul „obsedat” ajunge să aibă o conotație negativă deoarece mulți oameni cred că obsesia față de ceva (sau față de cineva) este de obicei distructivă și dăunătoare. Arată-mi însă o singură persoană care și-a făcut un renume fără să fie obsedat într-o anumită măsură. Pur și simplu nu o poți face altfel. Orice individ sau grup care a realizat ceva semnificativ a fost complet obsedat de ideea sa. Fie că a fost vorba despre un artist, un muzician, un inventator, un om de afaceri, un agent al schimbării sau un filantrop, renumele pe care l-a dobândit a fost rezultatul fixației sale.

Cineva m-a întrebat la un moment dat dacă am fost mereu la fel de obsedat de succes și de muncă precum sunt acum. Am răspuns: „Categoric nu!” Am fost inițial – cam până pe la vârsta de 10 ani. Apoi le-am lăsat baltă și nu am devenit obsedat de ele până la 25 de ani. Și de atunci am rămas așa – într-o mai mică sau mai mare măsură – și regret anii aceia în care nu am fost obsedat de visurile și de obiectivele mele. Îți pot spune că viața mea a decurs mult mai bine de când am devenit pasionat de visurile și de obiectivele mele – chiar și în momentele în care lucrurile nu mergeau cum trebuie.

Am văzut recent un interviu la TV cu președintele israelian Shimon Peres. Dl Peres avea atunci 87 de ani și dăduse 900 de interviuri într-un interval de 18 luni. Obsesia pe care o avea față de misiunea lui îl făcea să pară tânăr și plin de energie, în ciuda vârstei. Chiar și cei care ar putea să nu creadă în misiunea lui Peres trebuie să admire devotamentul pe care îl are față de aceasta, și care iese în evidență

prin afirmația sa, potrivit căreia „munca este mai bună decât vacanța – și este important să ai un motiv pentru care să te trezești în fiecare zi”. Nenumărați oameni care au cu adevărat succes împărtășesc sentimentul că profesia lor nu constituie o muncă, ci, mai degrabă, ceva ce le place să facă. Aceasta este obsesia în cea mai pură formă.

Copiii constituie un exemplu minunat de obsesie intrinsecă. Dezvoltă aproape instantaneu o fixație pentru orice preocupare care le iese în cale – să învețe, să imite, să descopere, să se joace și să își consume toată energia pe ceva ce îi captivează. În afară de cazul în care întâmpină dificultăți de dezvoltare, niciun copil nu își abordează activitățile altfel decât manifestând o obsesie absolută și o preocupare deplină pentru ceea ce își dorește, indiferent că este vorba despre o suzetă sau o jucărie, despre mâncare, despre atenția lui tati sau despre nevoia urgentă de a fi schimbat. Vedem astfel că obsesia este o stare naturală a omului. Nu devine o „problemă” decât în momentul în care un părinte, un îngrijitor, un profesor – și, în cele din urmă, societatea în ansamblul ei – începe să *suprime* această fixație. Îl fac adesea pe copil să simtă că dăruirea sa față de un obiectiv este greșită, nu ceva natural și foarte corect! În acest punct, mulți copii încep să creadă că interesul lor viu pentru viață și pentru descoperire – dăruirea lor înnăscută de a fi complet captivați – este ceva greșit sau nefiresc. Au fost pur și simplu convinși cu forța de alții – care au renunțat de mult timp la obsesiile lor – să își schimbe comportamentul. Asta se întâmplă atunci când o persoană trece de la un nivel superior de angajament și acțiune la nivelul „mediu”.

Ca să nu crezi că vorbesc despre ceva în legătură cu care nu am nici un fel de experiență, ar fi bine să îți spun că tocmai mi s-a născut primul copil. Voi recunoaște că, deși

firea ei obsesivă iese la iveală în momente nepotrivite pentru mine, nu vreau *niciodată* să o suprim. Este dorința mea arzătoare ca fiica mea să devină obsedată de visurile ei, oricare ar fi ele, să nu renunțe niciodată să și le îndeplinească și apoi să își petreacă restul vieții perfecționându-le! Îmi place mult sentimentul pe care îl conferă obsesia față de o idee și îi admir pe cei pe care îi văd atât de pătimași. Cine nu este impresionat de oamenii sau de grupurile care se implică din tot sufletul în lucrurile în care cred – care sunt atât de dominați de ideile lor încât se gândesc în fiecare zi la visurile lor, muncesc pentru ele cât e ziua de lungă și apoi merg la culcare și visează în continuare la ele, toată noaptea? De îndată ce alți oameni văd intenția, convingerea și devotamentul în gândurile, în privirea și în acțiunile pline de pasiune ale individului, se dau repede la o parte din drum. *Te îndemn să devii obsedat de lucrurile pe care le vrei; altfel, vei petrece o viață întreagă fiind obsedat să inventezi scuze pentru faptul că nu ai viața pe care ți-ai dorit-o*.

Este păcat că oamenii care manifestă acest gen de obsesie vorace și de determinare profundă sunt considerați dezechilibrați, dependenți de muncă, maniaci, la care se adaugă o listă întreagă de alte etichete. Ce-ar fi ca lumea să vadă pasiunea de neclintit, obsesia de nestăvilit și dorința cuiva de a-și duce obiectivele până la capăt, dorință arzătoare precum un foc uriaș, ca pe niște daruri, nu ca pe niște defecte sau boli? N-am realiza cu toții mai multe lucruri? De ce trebuie oamenii să transforme pasiunea pentru excelență și obsesia de a reuși în ceva negativ?

Este interesant totuși faptul că, odată ce „obsedații” au succes, nu mai sunt etichetați drept nebuni, ci dimpotrivă, sunt considerați genii, excepții de la regulă și oameni formidabili. Ce-ar fi ca lumea să admire, să aștepte de la noi și

chiar să ne ceară să acționăm cu toții, în fiecare zi, sub imperativul unei concentrări obsesive asupra obiectivelor noastre? Ce-ar fi să îi sancționăm pe oamenii care nu acționează cu pasiune și dăruire și să-i răsplătim pe cei care își duc proiectele la bun sfârșit? Ar exista un număr copleșitor de mare de invenții, de soluții și de produse noi în societatea noastră, iar eficiența ar crește. Ce-ar fi ca lumea să *încurajeze* obsesia în loc să o judece? Ce-ar fi ca singurul lucru care ar putea să stea în calea măreției tale să fie faptul că trebuie să depui eforturi obsesive și asidue, ca și cum viața ta ar depinde de asta, pentru a obține ceea ce-ți dorești? Ei bine – chiar depinde!

Ar fi ajuns oamenii în spațiu dacă un grup de indivizi nu ar fi fost obsedați să înfăptuiască asta? Poate o țară să devină măreață fără ca liderii ei să fie obsedați de măreție? Care lider remarcabil și-ar înăbuși visurile și și-ar încuraja echipa să adopte o atitudine de indiferență? Niciunul, cu siguranță! Vrei ca echipa ta să fie sedată, letargică și robotizată sau obsedată de un rezultat pozitiv și de victorie? Nu diminua nimic niciodată, nu subestima niciodată importanța, nu îți înfrâna niciodată „caii putere” și nu pune niciodată limite ambiției, determinării și pasiunii tale. Cere-ți ție și celor din jur să fiți obsedați de ceea ce faceți. Niciodată să nu consideri că obsesia e ceva greșit; consider-o, în schimb, obiectivul tău. Obsesia este cea de care vei avea nevoie pentru a-ți stabili obiective „înmulțite cu 10”, care să fie urmate de acțiuni „înmulțite cu 10”.

Ține minte, de asemenea, că obiectivele prea mărunte nu îți vor permite să fii suficient de determinat sau să întreprinzi numărul potrivit de acțiuni astfel încât să învingi rezistența, competiția și contextele schimbătoare. Nimic extraordinar nu se va întâmpla fără ca cineva să devină

obsedat de ideea pe care o are și fără să își mențină această obsesie, abordând fiecare sarcină, fiecare provocare și fiecare moment ca și cum acestea ar fi esențiale, necesare și *obligatorii*. Capacitatea de a fi obsedat de ceva nu este o boală, este un dar!

EXERCIȚIU

Scrie numele a trei oameni obsedați de ce făceau și care au realizat ceva extraordinar.

____

____

____

____

Care este acel lucru bun de care trebuie să fii obsedat din nou?

____

____

____

____

De ce este mai bine să fii obsedat decât să nu fii?

____

____

____

____

Ce obiectiv te-ar face să devii obsedat?

____

____

____

____

CAPITOLUL 13

„Pune totul în joc” şi ia-ţi angajamente excesive

Acum, sperând că ți-am schimbat părerea pe care o aveai despre natura obsesiei, hai să discutăm despre ce trebuie să faci pentru a fi determinat să pui totul în joc în privința oricărei acțiuni și să te dedici complet fiecărei oportunități.

Majoritatea oamenilor cunosc sintagma „a pune totul în joc” de la poker. Este ceea ce se întâmplă atunci când un jucător își pune la bătaie toate jetoanele și fie pierde totul, fie își dublează câștigul. Deși nu vorbesc despre bani sau jetoane aici, vorbesc despre un pariu mult mai important: eforturile, creativitatea, energia și perseverența ta. Acțiunile mărețe nu seamănă cu o masă de poker; în viața reală, nu termini niciodată „jetoanele pentru acțiune” și nici nu îți epuizezi toată energia și toată capacitatea de a depune efort atunci când te dedici unei cauze. Cele mai valoroase

jetoane pe care le ai sunt mentalitatea, acțiunile, perseverența și creativitatea ta. Poți „să pui la bătaie" toată energia ta ori de câte ori vrei deoarece, chiar dacă nu reușești, poți să continui să joci!

Cei mai mulți dintre noi descurajăm ideea de „a pune totul în joc" pentru că suntem învățați să fim precauți și să nu riscăm totul. Suntem încurajați să fim conservatori și mai degrabă să ne ferim de pierderi decât să ne străduim să obținem marea răsplată. Giganții acestei lumi sunt însă dispuși să joace în stil mare. Această concepție se bazează, de asemenea, pe mitul conform căruia energia, creativitatea și eforturile tale sunt lucruri materiale, disponibile în cantități limitate și care nu sunt regenerabile. *Există* într-adevăr anumite lucruri în viață care au limite, dar *tu* nu ai, atâta vreme cât nu ți le impui singur.

Este esențial să-ți reconfigurezi gândirea în legătură cu ideea de a acționa și să înțelegi că poți să continui să acționezi ori de câte ori vrei tu, fără să existe limite în această privință. Poți să eșuezi sau să reușești de câte ori vrei tu și apoi să faci asta din nou și din nou. În egală măsură, nu poți înscrie dacă nu preiei mingea și nu depui tot efortul și energia de care dispui pentru a marca și nu vei da niciodată lovitura dacă nu faci o disciplină din a pune totul în joc atunci când acționezi.

Am auzit cu toții fabula cu iepurele și broasca țestoasă. Morala fabulei este, bineînțeles, aceea că țestoasa câștigă pentru că înaintează cu greu și nu se grăbește, pe când iepurele gonește, obosește și ratează ocazia de a câștiga. Trebuie să tragem de aici concluzia că ar fi mai bine să fim broaște țestoase – indivizi care își abordează obiectivele în mod lent și consecvent. Dacă în fabulă ar fi existat un al treilea jucător, care să fi fost înzestrat cu viteza iepurelui și

cu statornicia țestoasei, i-ar fi ridiculizat pe amândoi și nu ar fi avut competiție. Fabula s-ar fi numit atunci *Ridiculizații.* Ceea ce propun aici este să îți abordezi obiectivele *deopotrivă ca* țestoasa și ca iepurele – atacându-le fără milă de la început și rămânând consecvent în îndeplinirea lor pe tot parcursul „cursei”.

Ține minte: poți să te ridici și să continui ori de câte ori vrei! Eșecul nu există dacă nu renunți! Este imposibil să îți „epuizezi” toată energia – sau toată creativitatea. Este imposibil să rămâi în pană de idei. Nu îți vei pierde niciodată capacitatea de a-ți făuri noi visuri, de a avea mai multă energie, de a gândi creativ, de a privi în mod diferit o situație sau un eveniment, de a suna încă o dată pe cineva, de a folosi altă tactică sau de a acționa cu perseverență. Va exista mereu o nouă împărțire a cărților, o altă zi – și o altă șansă. Dacă „banca” cu care lucrezi continuă să îți furnizeze noi rezerve de energie, de creativitate și de perseverență, atunci de ce să *nu* pui totul în joc de fiecare dată?

Antreprenorii și mai ales cei care lucrează în vânzări au cel mai mult de suferit atunci când nu pun totul în joc – un subiect pe care l-am dezbătut în prima mea carte, *Sell to Survive* (*Vinde ca să rămâi pe piață*). Mulți dintre specialiștii în vânzări își atribuie mult mai multe merite decât s-ar cuveni pentru că încearcă să încheie o tranzacție și au impresia că fac mult mai mult decât fac de fapt. În realitate, cei mai mulți dintre ei nu propun nici măcar o dată clientului să plaseze o comandă, *cu atât mai puțin de cinci ori, cum se presupune că este necesar*.

Compania mea a fost însărcinată de curând de o companie internațională să efectueze o campanie de cumpărături „sub acoperire” prin intermediul căreia să identifice de unde porneau problemele în procesul de vânzare. Încercam să

strângem informații despre aspectele în legătură cu care francizele aveau nevoie de cel mai mult ajutor. Am vizitat mai mult de 500 de sucursale pentru a vedea care este procentul de timp pe care personalul de vânzări îl acordă poziționării produsului în mintea clientului, astfel încât să îl determine ca măcar să plaseze o comandă pentru produs. Spre uimirea companiei, în 63% dintre sucursalele în care se făcuseră cumpărăturile „sub acoperire", clientului nici măcar nu i se făcea propunerea de a achiziționa și cu atât mai puțin i s-a cerut cumpărătorului nostru sub acoperire să cumpere! Această companie era pe punctul de a investi milioane de dolari într-un program care viza instruirea personalului pentru a cunoaște caracteristicile produsului, când, în realitate, nu asta era problema. Francizele și echipele lor de vânzări se temeau de eșec sau de refuz și nici măcar nu intrau în joc – darămite să pună totul la bătaie.

Dacă vine la tine un client sau dacă ai ocazia de a ajunge în fața unui client pentru a vorbi despre produsul tău, dar nu îi faci deloc propunerea de a cumpăra, te asigur că, în *100%* din cazuri, nu vei încheia o înțelegere cu el. Societatea ne-a învățat cu succes pe cei mai mulți dintre noi să fim mai degrabă precauți în privința fiecărui client și a fiecărei oportunități decât să punem totul în joc. Acest principiu este perpetuat în lumea afacerilor prin elemente precum „rata de încheiere", despre care se presupune că reflectă rata de succes a unui reprezentant de vânzări. Să îți spun ce fac eu: sunt dispus să pun totul la bătaie în legătură cu fiecare client, de fiecare dată, și să am cea mai mică rată de încheiere dintre toți, dar cea mai mare productivitate! Totul în joc. Nu îmi pasă de câte ori pierd totul, voi trage jetoane noi și voi juca din nou!

Gândește-te: Care este cel mai rău lucru care ți se poate întâmpla dacă pui totul la bătaie? S-ar putea să pierzi clientul, și ce dacă? Dispui în continuare de resurse nelimitate pentru a face tot ce îți stă în putință în privința următorului client. Ai numai de câștigat și nimic de pierdut; pur și simplu, trebuie să reconsideri modul de abordare a lucrurilor.

Prin asta, ajung la subiectul „angajamentului excesiv”, o altă chestiune respinsă și greșit înțeleasă în prezent în domeniul afacerilor. De câte ori ți s-a spus „să promiți mai puțin și să oferi mai mult”? N-am mai auzit niciodată ceva atât de înapoiat și de ridicol. Hai să zicem că pui în scenă un spectacol pe Broadway, căruia îi faci publicitate. Ar trebui oare să anunți că cei din distribuție sunt mediocri și că au aptitudini muzicale „de nivel mediu”, apoi să aștepți până în seara premierei ca să oferi mai mult? Bineînțeles că nu. Aceast motto sugerează că angajamentul excesiv – sau, cel puțin, angajamentul *deplin* – te pune cumva în pericol. Așadar, dacă nu poți să oferi ce ai promis, cealaltă parte va fi nemulțumită. De ce să nu îți iei un angajament excesiv în legătură cu ceea ce promiți și apoi să îl depășești, oferind și mai mult? Spune tuturor cât de impresionantă este distribuția spectacolului de pe Broadway și convinge-i să vadă spectacolul. Promite mult și oferă mult, *deopotrivă*!

Mi se pare că cu cât îmi iau un angajament mai mare față de un client, cu atât ofer în mod firesc mai mult. Este ca și cum îi promit atât lui, cât și mie că mă voi ridica la noi standarde cu privire la ceea ce pot să fac pentru el. Cu cât dedic mai multă energie vânzărilor, clienților sau familiei mele, cu atât este mai puternică hotărârea mea de a oferi exact ceea ce intenționam. Asta își are originea, desigur, în faptul că acționez depunând eforturi „înmulțite cu 10”, nu cu 1. Este ușor pentru cineva să afirme că oferă „110%” și

apoi să nu reușească să își respecte angajamentul pe deplin, fie pentru că acea persoană nu își asumă riscuri, fie pentru că îi este teamă că nu se va ridica la standardul impus.

O problemă comună cu care se confruntă aproape toate afacerile o constituie tendința de a crește numărul întâlnirilor pentru prezentarea unui produs sau a unei idei. Oamenii care solicită o întâlnire nu sunt dispuși să își ia angajamente excesive față de acea persoană, care trebuie să renunțe la prețiosul ei timp ca să se întâlnească cu ei. Afirmațiile mărețe, angajamentul excesiv și promisiunile extreme te vor diferenția de îndată de mase și te vor *obliga*, prin urmare, să oferi ceva care să se ridice la un nivel „înmulțit cu 10". Singura modalitate de a crește numărul întâlnirilor este să crești numărul de oameni cu care vorbești – și apoi să accentuezi motivele pentru care ar trebui să își facă timp pentru tine.

Același lucru este valabil pentru fiecare etapă din procesul vânzărilor, indiferent că aceasta presupune menținerea contactului cu clientul, împărțirea pliantelor, trimiterea corespondenței clasice sau a email-urilor, activități legate de social media, efectuarea apelurilor telefonice și a vizitelor în persoană, participarea la evenimente și întâlniri și orice altă acțiune pe care o întreprinzi. Dedică-ți în mod excesiv energia, resursele, creativitatea și perseverența. Conștientizează faptul că pui totul în joc odată cu fiecare activitate pe care o începi, de fiecare dată când întreprinzi o acțiune, în fiecare zi în care activezi în domeniul afacerilor.

S-ar putea ca acum să îți faci griji – așa cum își fac atât de mulți oameni – că nu vei putea să îți îndeplinești angajamentul. Și aceasta este cu siguranță o problemă; totuși, așa cum spuneam mai devreme, ai *nevoie* de probleme noi. Sunt semne ale faptului că faci progrese și că te îndrepți în

direcția cea bună. Învață mai întâi cum să îți iei angajamentul și dă-ți seama apoi cum să faci o figură bună. Majoritatea oamenilor pur și simplu nu se deranjează niciodată să se țină de promisune și își petrec în schimb timpul încercând să găsească o cale de a înțelege lucruri care s-ar putea să nu li se întâmple niciodată. Atunci când o persoană nu întâmpină probleme noi, ci se luptă cu aceleași vechi probleme, înseamnă că viața ei nu merge înainte. Mai simplu spus: Dacă nu îți creezi probleme noi, atunci nu întreprinzi suficiente acțiuni.

Trebuie să te confrunți cu probleme și cu dileme noi, care să te provoace să găsești și să generezi în continuare soluții. N-ar fi plăcut dacă ar trebui să te întâlnești cu *prea* mulți oameni la ora 14.00 sau dacă în fața restaurantului tău ar fi coadă pentru că atât de mulți oameni ar aștepta să ocupe o masă? Una dintre diferențele majore dintre oamenii de succes și cei care nu au succes este aceea că primii *caută* probleme pe care să le rezolve, pe când ceilalți încearcă din răsputeri să le *evite*. Ține minte așadar: Dedică-te excesiv, pune totul în joc și întreprinde acțiuni mărețe, urmate de un volum măreț de și mai multe acțiuni. Vei crea probleme noi și îți vei îndeplini angajamentele în așa măsură încât chiar tu vei fi uimit.

EXERCIȚIU

Ce înseamnă să „pui totul în joc”?

____

____

____

____

De ce descurajează asta cei mai mulți dintre noi?

____

____

____

____

Care este motivul pentru care eșuează reprezentanții în vânzări?

____

____

____

____

Completează următoarele: Dacă promiți ___________ și oferi __________________ te vei dezvolta pentru că ________________.

De ce ne dorim probleme noi?

____

____

____

____

CAPITOLUL 14

Extinde-te – nu te restrânge niciodată

În timp ce eu scriu această carte, S.U.A. se confruntă în continuare cu puternice tensiuni economice. Cifra șomajului și nesiguranța financiară se ridică la niveluri nemaivăzute de la Marea Criză Economică. În timpul perioadelor de declin economic precum aceasta, lumea se hotărăște să se restrângă, să economisească, să aibă grijă și să fie precaută. Deși această concepție se axează pe autoconservare și pe protejarea bunurilor deținute, este exact genul de gândire care va garanta faptul că nu vei obține niciodată ceea ce-ți dorești. Și deși cea mai mare parte a globului a intrat într-o stare de declin economic, un procent mic de oameni și de companii fac investiții, ajungând să se extindă. Acești oameni înțeleg că perioada de restrângere economică prin care trecem reprezintă singura lor șansă de a le-o lua

înainte celor care adoptă o atitudine defensivă, reducând cheltuielile.

Întrucât restrângerea este o formă de retragere, ea încalcă principiile „Regulii 10X”, care cer ca tu să continui să acționezi, să produci și să generezi în cantități enorme, indiferent de situație sau de circumstanțe. Voi recunoaște că poate fi foarte dificil și paradoxal să te extinzi în timp ce alții își iau măsuri de protecție. Este însă o abordare la care trebuie să recurgi pentru a profita de oportunitate. Ține minte: Indiferent de ceea ce se întâmplă în lume în orice moment, majoritatea oamenilor nu întreprind acțiuni mărețe. Deși există, bineînțeles, momente în care trebuie să te aperi, să te retragi și să te protejezi, trebuie să faci asta doar pentru perioade scurte de timp, astfel încât să-ți întărești forțele și să treci din nou la atac. Restrângerea nu va fi niciodată o strategie pe care să o aplici pe termen lung în afaceri. Deși se pare că ajung frecvent la noi știri despre companii care au eșuat pentru că s-au extins prea repede, probabil că în cazul multora dintre ele lucrurile nu au fost chiar atât de simple. Majoritatea companiilor nu eșuează pentru că sunt în ofensivă, ci pentru că nu se pregătesc corespunzător pentru expansiune și nu pot să-și domine sectorul de activitate.

Ideea expansiunii constante și ferme este paradoxală și chiar lipsită de popularitate; cu toate acestea, te va face să ieși din mulțime mai mult decât orice altă activitate pe care o întreprinzi. Sarcina de a te extinde atunci când ceilalți se restrâng nu ar trebui redusă la un raționament simplist. Este o disciplină foarte greu de pus în aplicare în lumea reală. Și totuși, odată ce începi să fii motivat să faci din ea modalitatea ta firească de a acționa, capacitatea de a aborda orice activitate cu toată forța, în mod continuu și

neobosit va face loc progresului. Orice dezacord în această privință apare pentru că majoritatea oamenilor abordează cu toată forța o activitate doar până în punctul în care întâlnesc rezistența – și după aceea dau înapoi. E ca și cum l-ai provoca pe bătăușul din curtea școlii și apoi ai fugi de el; mereu o să iasă rău. Dacă acesta este felul în care abordezi încercările, atunci piața, clienții și competitorii tăi nu vor crede că ți-ai luat angajamentul de a ataca în mod consecvent. Prin urmare, te vor amenința sau te vor critica – și tu vei da înapoi. Îți vei da seama că nu a funcționat – dar singurul motiv pentru care nu a funcționat este acela că nu ai continuat să acționezi suficient de mult timp astfel încât piața, clienții și competitorii tăi să cedeze în sfârșit, ca urmare a eforturilor tale. Atacurile repetate de-a lungul unor perioade lungi de timp vor avea întotdeauna succes.

Trebuie să pui în practică tactica expansiunii, indiferent dacă economia și cei din jurul tău te încurajează sau nu să faci asta. Spun asta pentru că trăim într-o societate care promovează cu precădere restrângerea, iar atunci când promovează expansiunea, o face de obicei într-un moment al ciclului economic în care e deja prea târziu – de unde și recentul dezastru. Știrile despre restrângere ar trebui să fie pentru tine o indicație de a face contrariul. Nu vrei să urmezi orbește mulțimea; aceasta greșește aproape întotdeauna. În loc să urmezi mulțimea, condu-o! Calea de a ieși din mulțime este să te extinzi, să forțezi nota și să acționezi – indiferent de ce cred sau fac ceilalți.

Am văzut cum alții din sectorul meu de activitate au redus personalul și au tăiat primele în timpul recentei crize economice – fapt ce mi-a permis mie să îmi sporesc forțele. Nu am redus personalul și nici nu am tăiat primele. În schimb, le-am mărit deopotrivă. Chiar dacă am văzut că

profitul nostru s-a diminuat, ca și în cazul celorlalți, am optat pentru alternativa de a-mi tăia propriul salariu. Am redirecționat acea sumă de bani ca să promovez afacerea, ceea ce m-a ajutat să îmi măresc impactul pe piață și să îmi cresc cota în detrimentul celor care se retrăgeau. În principiu, am cheltuit mai mulți bani pentru publicitate, marketing și promovare pe parcursul acelor 18 luni decât cheltuisem în 18 ani! Mi-am dat seama cât de paradoxal a fost ce am făcut. Recunosc fără doar și poate că a fost înspăimântător și că adesea m-am îndoit de acțiunile mele. Am știut însă că dacă puteam că continui să mișc lucrurile, aveam să câștig extraordinar de mult teren.

Chiar mai important decât banii pe care i-am cheltuit a fost ceea ce am cerut personalului și mie însumi: să folosim din abundență și în mod continuu cele mai prețioase resurse ale noastre: energia, creativitatea, perseverența și contactul cu clienții noștri. Urmând acest raționament, productivitatea a crescut imediat, în privința oricărui aspect: apeluri telefonice, email-uri, newslettere, postări în social media, vizite în persoană, discursuri, teleconferințe, webinare, conferințe pe Skype și altele asemenea. În acea perioada de un an și jumătate am publicat trei cărți, am introdus patru programe noi de vânzări, am scris mai mult de 700 de secțiuni de material instructiv pentru un site de cursuri de formare virtuale, am realizat 600 de interviuri la radio, am scris mai mult de 150 de articole sau de postări pe blog și am sunat chiar eu mii de persoane. În timp ce restul lumii se retrăgea, noi ne-am extins pe fiecare front posibil.

Cam toată lumea era convinsă că singura lor salvare era aceea de a economisi – și așa au și făcut. Am fost mereu intrigat de faptul că atunci când oamenii încep să economisească banii, încep imediat să economisească și toate

celelalte resurse – aproape în mod automat. Este ca și cum mintea lor nu ar putea să facă distincția între a economisi bancnotele sau sumele din bancă și a economisi energia, creativitatea și efortul. Întreaga lume s-a abținut deopotrivă de la consumul de capital și de la consumul de efort, în vreme ce doar câțiva oameni s-au extins. Cine credeți că a ieșit învingător?

Oamenii m-au întrebat cum – și de ce – am hotărât să mă extind atunci când lucrurile erau atât de nesigure. Răspunsul meu pentru ei a fost: „Prefer să mor în expansiune decât în restrângere. Prefer să eșuez în timp ce încerc să fac lucrurile să se miște decât să eșuez pentru că mă retrag”. Ia și tu în considerare acest lucru: În conformitate cu care dintre cele patru grade de acțiune pe care le-am prezentat în Capitolul 7 alegi să acționezi? Dacă îi permiți economiei să îți determine alegerea, nu îți vei controla niciodată propria stare financiară.

Soluția? Ridică-te de pe canapea, ieși din casă și croiește-ți drumul în piață! Prezintă-te în fața clienților, caută oportunități și arată că avansezi pe piață. Dacă este necesar, retrage-te doar pentru perioade scurte pentru a-ți consolida resursele, astfel încât să te poți pregăti să te extinzi, acționând și mai intens. Energia, eforturile, creativitatea și personalitatea ta valorează mai mult decât banii pe care îi creează oameni și îi tipăresc mașinile. Și, deși cea mai obișnuită metodă de extindere a afacerilor constă în cheltuirea banilor, aceasta nu este, cu siguranță, și singura metodă – și nu este nici pe departe la fel de valoroasă precum întreprinderea constantă și cu perseverență a unor acțiuni „înmulțite cu 10”.

Ține minte „înmulțirea cu 10”, dragul meu. Vrei să te extinzi cu scopul de a-ți domina sectorul de activitate și de

a atrage atenția întreprinzând acțiuni mărețe. Numai atunci vei putea să îți extinzi rețeaua de contacte, influența, relațiile și vizibilitatea, cu scopul de a-ți crea noi probleme. Vei continua apoi să te extinzi până când toți ceilalți – inclusiv așa-zișii competitori ai tăi – vor ști că ești actorul economic care urmează principiile „înmulțirii cu 10” și care domină sectorul de activitate și îți vor asocia întotdeauna numele cu ceea ce faci.

EXERCIȚIU

În ce fel poți să te extinzi astfel încât să nu fie nevoie decât de energia și de creativitatea ta, nu și de bani?

____

____

____

____

Când ți-a adus restrângerea beneficii, dacă asta s-a întâmplat vreodată?

____

____

____

____

Când ți-ai extins eforturile? Care au fost rezultatele?

____

____

____

____

CAPITOLUL

15

Lasă focul să se dezlănţuie

Atunci când întreprinzi acțiuni „înmulțite cu 10" și începi să avansezi, trebuie să continui „să pui lemne pe foc" până în momentul în care ori faci un foc de tabără, ori provoci un incendiu sau arzi totul din temelii. Nu te odihni și nu te opri – niciodată. Am învățat asta pe pielea mea după ce am dobândit foarte mult succes și apoi m-am culcat pe o ureche. Este o greșeală pe care o facem în mod frecvent. Tu *nu* o face! Pune în continuare lemne pe foc până când acesta va fi atât de dogoritor și de orbitor încât nici măcar competitorii sau schimbările care au loc pe piață nu vor putea să-l stingă. Trebuie să întreții focul, și asta înseamnă mai mult lemn și mai mult combustibil, iar în cazul tău, mai multe acțiuni. Odată ce începi să funcționezi în această manieră, va fi aproape instinctiv pentru tine să continui, pentru că este cert că o să câștigi. Este cel mai ușor și mai natural să continui să întreprinzi acțiuni mărețe atunci când câștigi – și nu este posibil să câștigi decât prin acțiuni mărețe.

Atunci când începi să „ațâți lucrurile”, vei ajunge imediat să fii conștient – și chiar să fii obsedat – de posibilitățile care îți ies în cale și vei începe să ai rezultate pozitive la un alt nivel. Acțiunile tale vor începe să genereze în mod continuu energie precum un rotor care, odată ce începe să se rotească în jurul axei, nu se mai oprește. Newton vorbea despre legea inerției: Un obiect aflat în mișcare își menține starea de mișcare. Continuă să întreprinzi acțiuni până când nu îți mai poți opri avântul. S-ar putea chiar să constați că ai nevoie de mai puțin somn și de mai puțină hrană ca să funcționezi pentru că trăiești literalmente din adrenalina generată de victoriile tale. Cam în acest moment oamenii vor începe să te admire și apoi să îți dea sfaturi. Fii deosebit de sceptic în privința celor care îți sugerează că „ai făcut destul” sau care te sfătuiesc să te odihnești sau să îți iei o vacanță. Nu este momentul potrivit acum să te odihnești și să sărbătorești; este momentul potrivit pentru și mai multe acțiuni. Andy Grove, unul dintre primii angajați ai Intel Corporation a născocit expresia: „Numai paranoicii supraviețuiesc”. Deși nu îți recomand să-ți menții starea de paranoia de-a lungul întregii tale cariere, cred că trebuie să rămâi dedicat întreprinderii acțiunilor. Chiar dacă ai obținut succese pe parcurs, continuă după aceea să întreprinzi și mai multe acțiuni, astfel încât să-ți depășești obiectivele. Va veni și momentul să sărbătorești și să pleci în vacanță. În acest moment, trebuie să continui să pui lemne pe foc până când acesta va arde atât de puternic încât nimeni – și nimic – nu va putea să „îți stingă” succesele.

Una dintre problemele legate de succes este faptul că acesta necesită atenție continuă. De binecuvântarea succesului se bucură cu precădere aceia care își iau foarte în serios angajamentul de a-i acorda cea mai mare atenție.

Succesul seamănă cumva cu gazonul sau cu o grădină; indiferent cât de verde e iarba sau cât de frumoase sunt florile, trebuie să continui să ai grijă de ele. Va trebui în continuare să tunzi iarba, să aranjezi și să dai formă tufelor, să uzi și să semeni; altfel iarba ta se va usca, iar florile tale vor muri. La fel stau lucrurile și în cazul succesului. Cei care vor să genereze succes și să îl mențină *nu au cum* să se retragă. Este un mit, în care ajungem să credem, ideea că cei care au succes pot să se relaxeze și că încetează să depună acele eforturile care le-au adus împliniri încă de la început. Amintește-ți mereu cele patru tipuri de acțiune: să nu faci nimic, să te retragi, să întreprinzi acțiuni la nivel mediu și să întreprinzi acțiuni mărețe. Să aplici „Regula 10X" înseamnă să generezi atât de mult succes încât să deții mereu controlul. Aspiranții și cei care sunt pe-aproape de a obține succesul sunt cei care au renunțat să mai pună lemne pe foc și după aceea au dat înapoi. Acțiunile mărețe sunt menite să te facă să îi depășești pe egalii tăi din domeniu și să mergi dincolo de „calea bătută". Cea mai bună metodă ca să nu îți mai faci griji în privința competiției și a incertitudinilor este să faci ca focul *tău* să fie atât de puternic și de aprig încât toată lumea – chiar și competitorii tăi – să vină să se încălzească în jurul lui. Ține minte că cea mai mare parte a competiției este reprezentată de cei care nu sunt dispuși să funcționeze în conformitate cu niveluri mai înalte de acțiune, de cei care nu fac decât să imite eforturile altora. Niciodată nu vei pune „prea multe" lemne pe foc. Niciodată nu vei întreprinde „prea multe" acțiuni și niciodată nu vei acumula „prea mult" succes. Nu există: să se vorbească sau să se scrie excesiv despre tine, să apari prea frecvent la știri, să primești prea multă autoritate sau să muncești prea mult. Acestea sunt doar afirmații pe care le fac oamenii mediocri

ca să își justifice propria decizie de a fi mulțumiți de starea lor actuală.

Cum să ajungi vreodată să întreprinzi „prea multe” acțiuni atunci când ai o capacitate nemărginită de a acționa? Gândește-te la cei mai importanți actori economici din lume. Niciunul dintre ei nu „rămâne în pană” de energie, de efort, de idei sau de resurse. Se bucură de darurile bunăstării pentru că generează bunăstare prin ceea ce întreprind. Așa că, în loc să îi disprețuiești, admiră-i și străduiește-te să-i depășești. Dacă faci asta, o să vezi că vei deveni cu atât mai creativ cu cât te vei dedica mai mult acțiunilor noi. Este ca și cum imaginația ta s-ar deschide precum un cufăr și din el s-ar revărsa posibilități noi. Și nu creativitatea în sine este neapărat remarcabilă, ci abilitatea pe care aceasta o conferă: aceea de a întreprinde acțiuni mărețe. Am avut recent o întâlnire cu membrii unei firme importante de PR din Los Angeles, care sugerau că sunt în pericolul de a fi „expus în mod excesiv” – un concept pe care l-am considerat extrem de ciudat. Noțiunea „expunerii în mod excesiv” – ideea potrivit căreia poți să vezi sau să auzi „prea mult” pe cineva – pleacă de la premisa că o persoană nu va continua să vină cu idei și cu produse noi. Ideea pornește de la convingerea că o persoană sau un produs se vor devaloriza întrucâtva în cazul în care sunt expuse în mod excesiv. Dar ia în considerare următorul aspect: despre Coca-Cola știe aproape tot globul. Poți să găsești produsele companiei în aproape orice magazin, bar, avion și hotel din lume. Este expusă în mod excesiv? Ar trebui să își ascundă produsele? Ar trebui oare ca această companie să dea înapoi de teama ca nu cumva Coca-Cola să se devalorizeze pentru că prea mulți oameni știu despre ea și o consumă? Acesta pare a fi un mod de gândire destul de ridicol. Și sunt nenumărate

alte exemple de produse și companii care susțin această afirmație – Microsoft, Starbucks, McDonald's, Wells Fargo, Google, Fox TV, Marlboro, Walgreens, Exxon, Apple, Toyota – și chiar unele personalități din lumea sportului și unele celebrități. Cu toate că, în general, expunerea în mod excesiv nu este o problemă, anonimatul poate să fie. Ține minte: Dacă nu mă cunoști (sau nu ai auzit de mine), atunci nu contează cât de bun este produsul meu sau cât de mic este prețul cu care îl ofer. Și chiar dacă lucrurile *ar sta* așa, aș prefera să fiu expus în mod excesiv decât să mă confrunt cu anonimatul.

Adevărul trist, dar real, este că majoritatea oamenilor nu sunt nici măcar pe-aproape de a face un foc de tabără. Fie au fost educați după principii eronate, fie au fost programați de societate să se mulțumească cu puțin, fie se tem că acțiunile lor vor „scăpa cumva de sub control". Îți promit că nu se va întâmpla așa ceva. Trebuie să faci în așa fel încât focul tău să fie atât de mare și de aprig încât să arzi din temelii nu numai casa, ci și tot ce stă în calea ta. Fă tot ce poți în privința asta – și apoi continuă până când focul tău va arde atât de intens încât oamenii vor rămâne muți de uimire în fața capacității tale de a acționa. Nu îți face griji în privința rezistenței pe care te temi că o vei întâmpina fie din partea pieței, fie din partea competitorilor tăi. Se vor da imediat la o parte din calea ta de îndată ce își vor da seama că ești o forță de care trebuie să țină seama.

EXERCIȚIU

Care este focul pe care ai vrut mereu să îl aprinzi și să îl întreții?

____

____

____

____

Enumeră trei lucruri pe care ai putea să le faci ca să întreții acel foc.

____

____

____

____

De la cine poți să obții sprijin ca să îți întreții focul?

____

____

____

____

CAPITOLUL

16

Temerile tale sunt cel mai bun indiciu că trebuie să acţionezi

Mai devreme sau mai târziu, teama își va face loc atunci când vei începe să întreprinzi acțiuni noi la un alt nivel. De fapt, dacă nu ajungi să te temi la un moment dat, atunci probabil că nu faci îndeajuns de mult ceea ce trebuie. Teama nu este un lucru rău sau ceva de care să te ferești; dimpotrivă, este un lucru pe care vrei să-l simți și să-l accepți. De fapt, teama este un indiciu că faci ceea ce trebuie, astfel încât să mergi în direcția cea bună.

Absența îngrijorărilor este un indicator al faptului că faci numai ceea ce îți este la îndemână – și asta nu te va conduce decât la ceea ce ai și acum. Oricât de ciudat ar suna, *vrei* să simți teama până în momentul în care te vei

ridica la un alt nivel, astfel încât să ai noi motive de îngrijorare. În principiu, singurul lucru de care mă tem este să ajung să nu mă tem deloc. Ce este totuși teama? Există? Este reală? Știu că *pare* reală atunci când o simți, dar recunoaște un lucru: În cele mai multe cazuri, lucrurile de care te temi nici măcar nu ajung să se petreacă. S-a spus că TEAMA înseamnă „evenimente false ce par reale”*, definiție ce indică foarte clar faptul că majoritatea lucrurilor de care te temi nici măcar nu ajung să se întâmple. În cea mai mare parte, teama este provocată de emoții, nu de gândirea rațională. Și după umila mea părere, oamenii pun extrem de mult accent pe emoții – și obișnuiesc să dea vina pe ele pentru neputința lor de a acționa. Însă, indiferent dacă ești sau nu de acord cu ceea ce cred eu despre emoții, trebuie să revizuiești modul în care percepi teama, astfel încât ea să constituie un imbold de a merge înainte, nu o scuză de care să te folosești ca să te oprești sau să te retragi. Fă în așa fel încât acest sentiment, de care oamenii se feresc adesea, să îți dea undă verde să faci ceea ce *trebuie*!

Probabil că, atunci când erai copil, teama ta era provocată de lucruri fictive – baubaul de sub pat, de exemplu. Baubaul te determina să cauți în dulap și în colțurile întunecate, ca să vezi ce se ascunde acolo. Dar, așa cum află toți copii în cele din urmă, baubaul nu există decât în mintea ta. Și adulții se tem de propriul lor „baubau”: necunoscutul, respingerea, eșecul, succesul și așa mai departe. Iar oricare dintre aceste tipuri de „baubau” ar trebui să te determine pe tine să întreprinzi acțiuni. De exemplu, dacă te temi să suni un client, acest lucru este un indiciu că ar trebui să

---

* „Teamă” – în limba engleză ”fear”; în original, autorul întrebuințează cuvântul ca pe un acronim, F.E.A.R., care vine de la ”**F**alse **E**vents **A**ppearing **R**eal” – „evenimente false ce par reale”. (n.tr.)

suni acel client. Teama de a vorbi cu șeful tău este un indiciu că ar trebui să intri în biroul lui și să îi ceri să îți aloce un moment din timpul lui. Teama de a-i propune clientului o tranzacție este un indiciu că *trebuie* să îi propui asta – o dată și încă o dată, din nou și din nou.

„Regula 10X" te obligă să te diferențiezi de ceilalți actori economici de pe piață. Și realizezi acest lucru – după cum am subliniat mai înainte – făcând ceea ce alții *refuză* să facă. Este singurul mod de a te face remarcat și de a domina sectorul tău de activitate. Toată lumea se teme într-o anumită măsură și, întrucât piața este formată din oameni care interacționează atât cu produsele, cât și unii cu ceilalți, piața în sine este susceptibilă în privința temerilor, în aceeași măsură în care sunteți și tu și colegii tăi. Dar, în loc să percepi teama ca pe un indiciu al faptului că ar trebui să te ferești – așa cum o vor percepe alți actori de pe piață – ea trebuie să devină pentru tine un indiciu că trebuie să *mergi* mai departe.

Eu rezolv această dilemă scoțând din ecuație timpul – deoarece timpul este cel care determină teama. Cu cât dedici mai mult timp acelui lucru care îți provoacă temeri, cu atât temerile devin mai puternice. Așa că lasă teama să moară de foame, lipsind-o de alimentul ei preferat – scoate timpul din meniul ei. De exemplu, să spunem că John trebuie să sune un client, o sarcină care îi trezește imediat temeri imense. Așa că, în loc să ia telefonul și să sune imediat, își face o cafea și se gândește la ce va face. Faptul că se gândește îndelung la asta nu face decât să îi amplifice temerile pentru că își imaginează toate motivele pentru care convorbirea ar putea să decurgă prost și toate lucrurile îngrozitoare care ar putea să se întâmple. Dacă îl întrebi de ce face asta, va afirma probabil că trebuie să se „pregătească" înainte să sune.

Dar „pregătirea” este doar o scuză pentru cei care nu sunt pregătiți în mod corespunzător – și care folosesc această scuză ca pe un motiv pentru a-și justifica ezitările din ultima clipă. John trebuie să inspire adânc, să ia telefonul și, pur și simplu, *să sune clientul*. „Pregătirea” pe ultima sută de metri este doar o altă modalitate de a alimenta temerile, care nu vor face decât să devină și mai puternice pe măsură ce trece timpul. Nimic nu se întâmplă fără acțiune.

Teama nu îți spune doar *ce* să faci; îți spune și când să faci acel lucru. Întreabă-te oricând, de-a lungul unei zile, când este momentul potrivit, iar răspunsul va fi întotdeauna același: *acum*. Acum este momentul, întotdeauna, iar atunci când simți că ți-e teamă, este un semn că cel mai bun moment să acționezi este chiar acel moment. Majoritatea oamenilor renunță să își pună în aplicare obiectivele dacă trece suficient de mult timp de la ideea inițială pe care au avut-o la înfăptuirea ei concretă; cu toate acestea, dacă înlături factorul „timp” din acest proces, vei fi gata să mergi înainte. Pur și simplu, nu există altă opțiune decât să acționezi. Nu este nevoie să te pregătești. Este prea târziu pentru asta, odată ce ai ajuns atât de departe.

Acum, singurul lucru care va face diferența este *acțiunea*. Fiecare dintre noi a avut experiența de a eșua în legătură cu ceva ce a dorit să facă. Poate că, în timp ce tu te „pregăteai” să faci ceva, altcineva deja acționa – și acum regreți. Eșecul îmbracă multe forme; apare indiferent dacă acționezi sau nu. Și, indiferent de rezultat, aș spune că este preferabil să eșuezi făcând ceva decât să eșuezi pentru că te „pregătești” în mod excesiv, în timp ce altcineva vine și îți șterpelește visurile.

Poți vedea în fiecare zi acest scenariu în lumea afacerilor. Oamenii acordă temerilor lor mult mai mult timp decât

ar merita. Așteaptă să facă acea vizită în persoană sau să sune acel client, să scrie email-ul sau să își prezinte propunerea pentru că se tem de rezultat. Nenumărați oameni folosesc aceleași scuze ca să justifice de ce „nu este momentul potrivit” să acționeze: clientul pleacă din oraș; clientul tocmai s-a întors în oraș; este sfârșitul sau începutul lunii; clienții au fost în ședință toată ziua; acum sunt pe punctul să intre într-o ședință; tocmai au făcut o achiziție; nu au buget; fac economii; afacerea lor merge prost; și-au schimbat managerul sau personalul; nu vreau să îi „sâcâi”; nu mă sună niciodată înapoi, oricum; nici alții nu pot să facă tranzacții cu ei; nu sunt realiști; nu știu ce să spun; nu sunt încă pregătit; chiar ieri i-am sunat... și tot așa.

Toate scuzele din lume nu vor schimba adevărul gol-goluț: teama este un indiciu că trebuie să faci exact lucrul de care te temi – și repede. Soția mea îmi spune tot timpul că „par să nu mă tem de nimic”. În realitate, adevărul este exact pe dos; mă tem în cea mai mare parte a timpului. Cu toate acestea, refuz „să îmi hrănesc” temerile cu timp și să le dau voie să devină mai puternice. Aleg, în schimb, să fac repede lucrurile. Am învățat că este pur și simplu mai bine pentru mine să abordez lucrurile așa. Vei simți și tu la fel atunci când vei putea în sfârșit să te arunci în gol și să faci lucrul de care te temi. De fapt, vei fi uimit să vezi cât de puternic o să devii și cu cât de multă siguranță o să faci lucruri noi. Dacă întreprinzi rapid și în mod constant acțiuni mărețe, poți fi sigur că ceilalți actori din piață te vor percepe ca pe cineva care nu se teme de nimic. Acea persoană care face tocmai lucrurile de care se teme cel mai mult va fi persoana care va avea cel mai mare succes în îndeplinirea cauzei pentru care luptă. Lasă-i pe ceilalți actori de pe piață să

cadă pradă temerilor imense și să se pregătească inutil pentru „evenimentele false ce par reale”. Tu ai treabă.

Teama este una dintre cele mai paralizante emoții pe care le poate simți o ființă umană. Ea îi imobilizează pe oameni și, adesea, îi împiedică în cele din urmă să își îndeplinească obiectivele și visurile. Toată lumea se teme de ceva în viață; totuși, ceea ce ne diferențiază de ceilalți este modul în care abordăm teama. Atunci când permiți temerilor tale să te tragă înapoi, pierzi din energia, avântul și încrederea pe care le ai, iar temerile nu vor face decât să crească.

Ai văzut vreodată un fachir care înghite foc? Se pare că secretul acestui număr este acela că fachirul epuizează complet oxigenul, care face focul să ardă. Dacă fachirul retrage prea devreme torța, oxigenul realimentează focul – care îl va arde apoi, bineînțeles. Același lucru este valabil și în cazul temerilor. Dacă dai înapoi în fața lor, chiar și un pic, le alimentezi cu oxigenul de care au nevoie ca să existe. Așa că dedică-te în totalitate și elimină timpul din ecuație – și astfel vei face ca temerile tale să piară și vei putea să întreprinzi mai multe acțiuni.

Înghite-ți temerile, așa cum fachirul înghite focul; nu le „hrăni” dând înapoi sau acordându-le timp să crească. Învață să cauți teama și să te folosești de ea ca să descoperi exact lucrurile pe care trebuie să le faci, astfel încât să o depășești și să progresezi. Toți oamenii de succes pe care îi cunosc s-au folosit de teamă ca de un indiciu care să îi conducă la înfăptuirea acelor acțiuni care le vor aduce cele mai mari beneficii. Mă folosesc de teamă în propria mea viață, ori de câte ori am ocazia, ca să rămân conștient de faptul că mă dezvolt și mă extind. Dacă nu te temi, nu întreprinzi acțiuni noi și nu te dezvolți. E atât de simplu. Nu ai nevoie de bani sau de noroc ca să faci ca viața ta să fie

extraordinară; dar ai nevoie de capacitatea de a-ți depăși temerile în mod rapid și energic. Teama, la fel ca focul, nu este ceva în fața căruia trebuie să dai înapoi. Mai degrabă, ar trebui să te folosești de ea pentru a alimenta acțiunile pe care le întreprinzi.

EXERCIȚIU

Enumeră trei dintre cele mai mari temeri ale tale.

____

____

____

____

Care e acea persoană pe care îți este teamă să o contactezi, dar care ar putea să te ajute sau să îți ofere sprijin pentru ca afacerea ta să progreseze?

____

____

____

____

Ce ai învățat despre teamă din acest capitol?

____

____

____

____

CAPITOLUL

17

Mitul gestionării timpului

Ar trebui să încep acest capitol prin a recunoaște faptul că nu mă consider deloc un manager extraordinar. Și nu sunt nici un bun gestionar. De fapt, nici măcar nu am scris vreodată un plan de afaceri. Cu toate acestea, am putut mereu să mă organizez suficient de bine încât să clădesc mai multe companii de la zero. Nu am considerat niciodată că gestionarea timpului este ceva important, chiar dacă investesc timp în acele lucrurile pe care le consider de maximă importanță. În cadrul seminarelor mele, primesc adesea întrebări despre gestionarea timpului și despre echilibrul între viața personală și cea profesională. De-a lungul carierei mele, am descoperit că oamenii care sunt foarte preocupați de aceste două aspecte sunt cei care cred în noțiunea de „lipsă”, despre care am discutat într-un capitol anterior. Cei mai mulți dintre ei nu știu nici măcar cât timp au la dispoziție sau care sunt sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească în mod prioritar în acel timp. Dacă nu știi cât

timp ai la dispoziție – sau de cât timp ai nevoie – atunci cum naiba crezi că-l vei gestiona sau vei găsi un echilibru? Primul lucru pe care trebuie să îl faci este să faci din succes datoria ta, stabilind priorități distincte și clare. Nu pot face asta în locul tău, bineînțeles; prioritățile fiecăruia dintre noi sunt diferite. Dar dacă succesul este principala ta preocupare, atunci ți-aș sugera să îți petreci cea mai mare parte a timpului făcând lucruri care îți vor asigura succesul. Desigur, eu nu știu ce înseamnă succesul pentru tine. Ar putea să implice tot felul de oameni și de lucruri: situația financiară, familia, fericirea, înțelepciunea, sănătatea sau echilibrul emoțional – sau, dacă ești ca mine, toate acestea la un loc! Și amintește-ți – *chiar pot* fi toate la un loc. Pe mine nu mă preocupă echilibrul între viața personală și cea profesională; mă preocupă prosperitatea pe toate planurile. Nu cred că ar trebui să fac sacrificii pe un plan pentru a obține beneficii pe alt plan. Oamenii de succes privesc din perspectiva „totului", pe când oamenii care nu au succes au tendința de a-și impune limite. Ar putea să creadă că „dacă sunt bogați, nu pot să fie și fericiți" sau „dacă au o carieră înfloritoare, atunci nu vor mai putea să fie părinți și soți buni sau să mai aibă preocupări spirituale". De fapt, este interesant de remarcat faptul că oamenii care își impun limite în legătură cu ceea ce pot dobândi sunt, de asemenea, acei oameni care manifestă în cea mai mare măsură tendința de a vorbi despre „echilibru". Totuși, acesta este un mod de gândire eronat, care nu poate fi îndreptat nici prin gestionarea timpului și nici prin echilibru.

Din punctul meu de vedere, este inutil ca oamenii să își facă griji în privința gestionării timpului și a echilibrului. Întrebarea pe care ar trebui să și-o pună este: „Cum pot să am totul și din plin?" Oamenii de succes au obținut lucrurile

pe care și le doresc într-o măsură atât de mare încât nimeni nu le-ar putea lua ceea ce au. Și cum poate cineva să se considere o persoană de succes de vreme ce e nefericit? Cum poți fi fericit atâta vreme cât nu poți să-ți plătești facturile, să îți susții familia sau atâta vreme cât ești îngrijorat cu privire la viitor? Atunci când atingi un obiectiv pe care ți l-ai propus, este momentul să îți stabilești unul nou. Încetează să gândești pe baza principiului „ori asta/ ori aia" și începe să gândești în termeni de „tot" și „orice".

În timp ce scriam aceste lucruri, un client mi-a trimis un mesaj, întrebându-mă: „Tu te odihnești vreodată?" I-am răspuns instantaneu la mesaj, spunându-i în glumă: „NICIODATĂ". Mă odihnesc, desigur – la fel ca toți oamenii. Știu însă cât timp am la dispoziție, care sunt prioritățile mele și mai știu că este datoria, obligația și responsabilitatea mea să fac în așa fel încât să duc la bun sfârșit aceste lucruri în timpul de care dispun. Te provoc să ții o evidență a modului în care îți petreci timpul pe care îl ai la dispoziție, poate să notezi asta într-un jurnal. Majoritatea oamenilor habar nu au ce fac cu timpul lor, dar se tot plâng că nu au destul.

Fiecare persoană are la dispoziție 168 de ore într-o săptămână și, dacă luăm în considerare faptul că, în general, numărul de ore pe care le petrece la serviciu este de 40 pe săptămână, un angajat obișnuit este productiv numai 37,5 ore din totalul de 168 (30 de minute pentru pauza de prânz, în fiecare zi). Și este puțin probabil ca majoritatea oamenilor să muncească efectiv 37,5 ore. De fapt, un individ obișnuit își petrece 22,3% din timpul disponibil la serviciu, 33,3% dormind și 16,6% în fața televizorului sau navigând pe internet – iar aceste statistici pleacă de la premisa că individul muncește efectiv în 100% din timpul pe care îl petrece la serviciu! Și după aceea chiar acești oameni își fac

griji în privința echilibrului între viața personală și cea profesională și în privința gestionării timpului. Dar dezechilibrul o să apară întotdeauna, atâta vreme cât nu faci destul în timpul pe care îl ai la dispoziție.

Deși majoritatea oamenilor susțin că prețuiesc timpul, mulți par să nu știe prea multe lucruri despre el. Cine creează timpul? Îți creezi singur timpul sau ți-l creează altcineva? Ce poți să faci ca să creezi mai mult timp? Care este semnificația expresiei: „timpul înseamnă bani”? Cum să abordezi timpul astfel încât să te asiguri că timpul tău înseamnă bani? Care este cel mai important lucru pe care ar trebui să îl faci cu timpul tău? Merită să iei în considerare toate aceste întrebări și să le acorzi toată atenția, astfel încât să-ți sporești la maximum timpul.

Să presupunem că vei trăi 75 de ani; asta înseamnă că ai la dispoziție, în total, aproximativ 657.000 de ore sau 39.420.000 de minute. Ia în considerare apoi oricare dintre zilele săptămânii; ai la dispoziție, în medie, 3900 de zile de luni, de marți, de miercuri etc. Și acum – asta e partea înspăimântătoare – dacă ai 37 de ani, atunci mai ai la dispoziție numai 1950 de zile de miercuri. Cum ar fi dacă tot ce ți-ar mai fi rămas ar fi doar 1950 de dolari? Te-ai uita la ei cum dispar sau ai face orice ai putea ca să îi înmulțești? Cred că eu pot să fac mai mult în 1950 de ore decât pot să facă majoritatea oamenilor. Singura modalitate prin care poți să îți sporești timpul este să faci mai multe lucruri în timpul pe care îl ai la dispoziție. Dacă eu dau 15 telefoane în 15 minute și tu dai 15 telefoane într-o oră, atunci înseamnă că eu creez efectiv 45 de minute pentru mine. „Regula 10X” face posibilă, în acest fel, multiplicarea timpului. Dacă angajez pe cineva și plătesc acea persoană cu 15 dolari pe oră ca să dea 15 telefoane din 15 în 15 minute, atunci

înseamnă că îmi dublez efectiv eforturile – și timpul meu se transformă în bani.

Ca să înțelegi cu adevărat, să gestionezi, să exploatezi și să obții maximum de rezultate în privința fiecărei oportunități în timpul pe care îl ai la dispoziție, trebuie să înțelegi pe deplin și să prețuiești cuantumul de timp pe care îl ai. În primul rând, trebuie să preiei controlul asupra timpului tău – nu să le permiți altora să facă asta. Dacă asculți discuțiile pe care le au oamenii despre subiectul timpului – mai ales discuțiile despre timpul în care lucrează – probabil că vei observa cât de tare se plâng. Oamenii percep munca drept ceva prin care trebuie *să treacă*, dar, în realitate, își petrec foarte puțin timp muncind efectiv. *Majoritatea oamenilor muncesc doar atât cât să li se pară că ceea ce fac este muncă, pe când oamenii de succes muncesc într-un ritm care le aduce rezultate atât de mulțumitoare încât munca este pentru ei o răsplată.* Oamenii care au cu adevărat succes nici măcar nu numesc asta muncă; pentru ei este o pasiune. De ce? Pentru că fac suficient de mult încât să câștige!

O metodă simplă de a obține echilibrul între viața personală și cea profesională este să *muncești* pur și simplu *mai mult* atunci când ești la birou. Acest lucru nu numai că te va ajuta să ai mai mult timp la dispoziție; dar îți va permite, de asemenea, să te bucuri de rezultatele muncii tale și te va face să percepi activitățile pe care le întreprinzi mai degrabă ca pe o serie de succese, decât ca pe muncă propriu-zisă. Încearcă să abordezi lucrurile în felul următor: fii recunoscător pentru faptul că mergi în fiecare zi la birou și vezi cât de multe lucruri poți face în timpul pe care îl ai la dispoziție. Transformă totul într-o întrecere, într-o provocare – în ceva distractiv.

Primul lucru pe care trebuie să-l faci pentru a-ți gestiona timpul și pentru a găsi echilibrul între sfera personală și cea profesională este să stabilești ce este important pentru tine. În ce domenii îți dorești cel mai mult să obții succes și în ce măsură? Notează-ți aceste lucruri în ordinea importanței lor. Determină apoi timpul total pe care îl ai la dispoziție și stabilește apoi cât timp vei aloca fiecăreia dintre aceste obiective. Un alt lucru esențial pe care trebuie să-l faci: ține zilnic evidența modului în care îți petreci timpul – și mă refer la fiecare secundă. Asta îți va permite să vezi în ce fel îți irosești timpul – cu obiceiuri și activități mărunte, care nu contribuie în niciun fel la succesul tău. Poți considera că îți irosești timpul cu oricare dintre activitățile care nu îți „întrețin focul" – ia în considerare momentele în care te joci pe Xbox, joci poker pe internet, te uiți la televizor, tragi un pui de somn, bei, îți iei pauze de țigară – și lista poate continua la nesfârșit. Pare dur ce spun, nu-i așa? Da, chiar este – dar dacă nu îți gestionezi timpul, te asigur că îl vei irosi.

Bineînțeles că lucrurile se vor schimba pe parcursul vieții și carierei tale. Înaintezi în vârstă. Îți îndeplinești obiectivele și îți propui apoi altele. Apar lucruri și oameni noi în viața ta. Toate aceste schimbări îți impun să continui să-ți reconfigurezi prioritățile. De exemplu, de-a lungul anilor, cei care erau deja părinți îmi spuneau că nu înțelegeam cum e să obții un echilibru între muncă și viața de familie pentru că nu aveam copii. Ei bine, mi s-a născut de curând primul copil – un lucru care îmi solicită, cu siguranță, mai mult timp – și am putut să înțeleg asta pe pielea mea. Am descoperit că este vorba mai degrabă despre o soluție bazată pe priorități decât despre o problemă legată de echilibru sau de muncă.

Fiica mea n-a făcut decât să îmi dea încă un motiv să generez succes – nu o scuză pentru a evita să muncesc mai

mult. Ea mă motivează realmente să fac bine lucrurile, pentru că acum le fac și pentru ea, și pentru mine. Nu poți să îți învinovățești familia de faptul că te-ar împiedica să generezi succesul pe care îl meriți. Ea ar trebui să fie motivul pentru care *vrei* să reușești! S-ar putea să pară dificil, dar există modalități de a face acest lucru. Stabilește un program pentru tine și pentru membrii familiei tale care să îți permită să faci acele lucruri care constituie o prioritate pentru tine. De exemplu, soluția mea a fost să îmi prelungesc cu o oră programul zilnic de activitate, astfel încât să pot petrece timp cu fiica mea. Eu și soția mea am dezbătut și am creat un program zilnic, care să îmi permită să petrec timp cu ea și cu fiica mea – și care să nu aibă un impact negativ asupra programului meu de lucru, care ne asigură succesul financiar. Primul lucru pe care l-am făcut a fost să stabilim programul de odihnă al fiicei noastre pe baza priorităților pe care le aveam. Am căzut de acord ca eu să mă trezesc cu o oră mai devreme în fiecare zi și să îmi duc fiica la plimbare în fiecare dimineață. Acest plan îmi oferea siguranța că timpul pe care îl voi petrece cu fiica mea va fi unul de calitate, pentru că urma să fac asta înainte să ajung la birou și să fiu afectat de stresul provocat de evenimentele de peste zi. Și îi permitea și soției mele să doarmă puțin mai mult. Fac asta de când fiica mea avea în jur de 6 luni și funcționează minunat. Facem împreună tot felul de plimbări – cum ar fi plimbarea din fiecare dimineața la magazinul din apropiere, unde îi fac cunoștință cu oamenii care lucrează acolo. După ce ne întoarcem, am la dispoziție tot restul zilei pentru a-mi desfășura fără întrerupere activitățile din sfera afacerilor. Și, pentru că fiica noastră se trezește atât de devreme, ne putem permite să o culcăm înainte de ora 19.00. Apoi eu și soția mea ne putem ocupa de viața noastră conjugală, petrecând timp prețios împreună.

Înțelegem că va trebui să modificăm acest program și că el se va schimba pe măsură ce fiica noastră va crește. Oricum, ideea este că mai degrabă controlăm timpul pe care îl avem la dispoziție decât să încercăm să îl gestionăm la voia întâmplării. Decizia noastră de a ne stabili prioritățile și de a pune în aplicare soluțiile pe care le-am găsit ne permite să fim stăpânii timpului de care dispunem. Cu cât devii mai ocupat, cu atât trebuie să gestionezi, să controlezi și să stabilești priorități într-o mai mare măsură. Cu toate că nu dispun de vreo formulă științifică ce permite ca toate aceste lucruri să devină, ca prin minune, mai simple, pot să îți spun un singur lucru: dacă începi prin a-ți lua angajamentul de a avea succes și accepți apoi să controlezi timpul de care dispui, îți vei crea un program care se va adapta tuturor lucrurilor pe care vrei să le faci.

Trebuie să te hotărăști cum îți vei folosi timpul. Trebuie să comanzi, să controlezi și să te folosești de fiecare secundă din timpul tău pentru a crește impactul pe care îl au acțiunile tale și pentru a domina piața. Fă în așa fel încât toți oamenii importanți – familia, colegii, asociații, angajații – să înțeleagă care sunt obiectivele cele mai importante și să fie de acord cu ele. Dacă nu faci asta, oamenii din jurul tău, fiecare cu prioritățile lui, te vor împinge în tot felul de direcții. Programul pe care îl am este în beneficiul meu pentru că toți oamenii din viața mea – începând cu soția mea și până la oamenii cu care lucrez – știu ce este cel mai important pentru mine și înțeleg modul în care valorific timpul. Asta ne permite să gestionăm orice situație care poate să apară.

În cultura noastră, oamenii sunt adesea încurajați să „încetinească ritmul, să se relaxeze, să o ia mai ușor, să își găsească echilibrul” și să „fie mulțumiți” cu ceea ce sunt și cu ceea ce au. Deși, în teorie, poate suna minunat, oamenilor

care nu pun în aplicare deciziile pe care le iau le poate fi foarte dificil să își controleze viața. Majoritatea oamenilor nu pot, pur și simplu, „să se relaxeze și să o ia mai ușor” – pentru că ei nu fac niciodată suficient de mult încât să se elibereze din existența plină de lipsuri pe care o au și care este o consecință a acțiunilor mediocre pe care le-au întreprins. Munca ar trebui să îți ofere un țel, o misiune și un sentiment de împlinire. Aceste lucruri sunt esențiale pentru echilibrul psihic, emoțional și fizic al fiecăruia dintre noi. Oamenii care promovează principiul ezoteric al curentului New Age* – acela de „a o lua mai ușor” – încurajează un mod de gândire care nu poate face niciun bine nimănui. Gândește-te la trăsăturile tiparului de gândire pe care îl transmite această mișcare: lenea, tergiversarea, lentoarea, indolența, tendința de a da vina pe alții, iresponsabilitatea, convingerea că totul ți se cuvine și ideea de a te aștepta ca altcineva să îți rezolve problemele.

Trezește-te! Nu te va salva nimeni. Nu va avea nimeni grijă de familia ta sau de bătrânețile tale. Nu va face nimeni ca lucrurile să meargă în favoarea ta. Singura cale de a face asta este să folosești fiecare moment al fiecărei zile pentru a funcționa în conformitate cu nivelurile „înmulțite cu 10”. Asta te va asigura că îți îndeplinești obiectivele și visurile. Fericirea, siguranța, încrederea și împlinirea apar atunci când îți folosești energia și talentul cu care ai fost înzestrat pentru a obține acel ceva care, în concepția ta, reprezintă succesul. Și va fi nevoie să controlezi fiecare clipă din timpul de care dispui și care este al tău – și numai *al tău*.

---

* New Age (Noua Eră) – curent de gândire derivat din doctrina eclectică teosofică, care a căpătat amploare începând cu anii 1920-1930. Acest curent de gândire se bazează pe o serie de credințe cu caracter sincretic și ocult. (n.r.)

EXERCIȚIU

Cât timp petreci zilnic la serviciu?

____

____

____

____

Cât timp petreci zilnic făcând activități inutile (de exemplu, să te uiți la televizor, să fumezi, să bei, să dormi prea mult, să stai la cafea, să te întâlnești sau să iei masa cu oameni care nu îți furnizează niciun fel de oportunități de afaceri)?

____

____

____

____

Enumeră câteva dintre lucrurile care îți irosesc timpul. Ce ai învățat despre timp în acest capitol?

____

____

____

____

CAPITOLUL

18

Critica este un semn al succesului

Deși nu încape îndoială că faptul de a fi criticat nu îți conferă cel mai plăcut sentiment, am vești minunate: faptul că ești criticat este un semn clar că ai ajuns departe. Critica nu este un lucru de care să te ferești; este mai degrabă un lucru la care ar trebui să te aștepți de îndată ce începi să ai un succes răsunător.

Critica este definită drept o judecată de valoare prin intermediul căreia un individ stabilește care sunt punctele forte și punctele slabe ale activităților pe care le întreprinde un alt individ. Deși „să critici" nu înseamnă neapărat „să cauți punctele slabe", cuvântul ajunge adesea să aibă înțelesul de „oprobriu" sau „dezaprobare". Dicționarul nu include aceste câteva informații utile: atunci când începi să depui volumul potrivit de efort și, prin urmare, generezi succes, nu ești foarte departe de a fi criticat.

Desigur, celor mai mulți dintre noi nu ne place să fim criticați. Am descoperit însă că acest lucru vine de la sine, ca rezultat al atenției pe care o atragi asupra ta. Acesta ar putea fi motivul pentru care unii oameni se feresc din capul locului să atragă atenția – în încercarea de a evita judecățile de valoare. În orice caz, nu există nicio modalitate de a avea succes la un nivel de luat în seamă fără să atragi deloc atenția. Da, oamenii vor fi cu ochii pe tine și vor exprima în mod clar faptul că nu sunt de acord cu ceea ce faci. Hai să fim sinceri: indiferent de alegerile pe care le faci de-a lungul vieții tale, tot vei fi criticat de cineva la un moment dat. N-ai prefera să fii criticat mai degrabă de oamenii care sunt geloși pe succesul tău decât de familia ta, de șef sau de recuperatorii de creanțe pentru că nu ai făcut îndeajuns de mult?

Atunci când începi să întreprinzi suficient de multe acțiuni, nu va dura mult până când vei fi judecat de către oamenii care nu depun deloc eforturi. Dacă generezi un succes considerabil, oamenii vor începe să îți acorde atenție. Unii dintre ei te vor admira, alții vor dori să învețe de la tine, dar, din păcate, cei mai mulți dintre ei te vor invidia. Aceștia sunt oamenii care își vor transforma argumentele prin intermediul cărora se scuză că nu fac suficient de multe lucruri în motive pentru care ceea ce faci tu este greșit.

Trebuie să te aștepți să fii criticat și să percepi asta ca pe unul dintre semnele succesului. Acest lucru se va întâmpla în momentul în care vei începe cu adevărat să funcționezi în conformitate cu nivelurile „înmulțite cu 10”, și, adesea, chiar înainte ca realizările tale să fie evidente. Atenție însă: Această critică se poate manifesta sub diferite forme. S-ar putea ca, la început, să se manifeste sub forma sfaturilor pe care le primești de la ceilalți: „De ce risipești atât de multă energie cu acel client? Nu cumpără niciodată nimic” sau

„Ar trebui să te bucuri mai mult de viață! Știi, nu este vorba numai despre muncă”. Acesta este genul de lucruri pe care oamenii ți le spun pentru a-și domoli propriile nemulțumiri, deoarece prosperitatea ta le scoate în evidență neajunsurile. Ține minte: Succesul nu este un concurs de popularitate. Este datoria, obligația și responsabilitatea ta.

Un prieten de-al meu, care lucrează în Louisiana, în domeniul feroneriei, mi-a mărturisit la un moment dat: „Grant, nu vreau atenție. În momentul în care atrag atenția, competitorii încep să fie cu ochii pe mine. Vreau să trec neobservat, ca un avion care survolează în afara radarului, astfel încât nimeni să nu știe ce fac”. Deși aceasta este cu siguranță o modalitate de a aborda succesul, nu poți „să treci neobservat” prea mult timp și să te aștepți să ajungi vreodată în vârf. Să nu ieși deloc în evidență ca să nu atragi atenția (și, implicit, critica) înseamnă probabil, într-o anumită măsură, să dai înapoi. Teama că vei fi atacat te împiedică să pui totul la bătaie. Totuși, în momentul în care opozanții tăi conștientizează și acceptă faptul că nu pleci nicăieri – și că ar trebui să încerce să reproducă succesul tău, nu să-l judece – se vor da bătuți și vor găsi pe altcineva de care să se ia.

Replica pe care o dau indivizii slabi și impresionabili la succesul altora este atacul. Riști să devii o țintă pentru acești oameni în momentul în care alegi să domini sau să câștigi teren. Poți vedea cum acest lucru se petrece constant în politică; atunci când niciuna dintre părți nu vine cu o soluție reală, politicienii nu fac altceva decât să se critice și să se atace unii pe alții – și asta nu aduce nimănui vreun beneficiu. Orice critică la adresa unui individ sau a unui grup ar trebui să îi indice persoanei care reprezintă ținta atacului faptul că cel care aruncă cu noroi se simte de fapt amenințat de entitatea pe care o denigrează. Oamenii

care au obiceiul de a-i vorbi de rău pe alții nu au, de regulă, soluții pentru propria lor situație – în afară de a-l ponegri pe celălalt. Singura modalitate de a face față criticii este să o percepi ca pe un element al formulei succesului tău. La fel ca temerile, critica este un semn că faci ceea ce trebuie, în măsura în care trebuie, că atragi suficient de multă atenție și că faci senzație. Unul dintre clienții companiei mele a sunat de curând ca să se plângă de faptul că personalul meu a fost prea agresiv față de el în procesul de menținere a relației cu clientul. L-am sunat ca să întreb care era, de fapt, problema. După ce am ascultat cum îmi ponegrea angajații pentru că, în principiu, își făcuseră treaba, i-am spus: „Mai termină! Angajații mei fac doar ceea ce știu că este bine, pentru că știu că noi putem să te ajutăm. Singurul lucru care ar trebui criticat este faptul că tu nu ai luat încă decizia de a duce lucrurile mai departe și nu te-ai urnit, dar mă voi abține să fac asta pentru că nu va fi de folos niciunuia dintre noi. Acum hai să terminăm cu negativismul și să facem lucruri pozitive care să permită companiei tale să se dezvolte". Mi-am recompensat apoi personalul pentru că a fost agresiv în menținerea relației cu clientul. Faptul că primesc plângeri legate de „menținerea prea stăruitoare a relațiilor cu clientul" este un indiciu că personalul meu merge în direcția cea bună. Am refuzat să permit ca nemulțumirile acestui client să ne oprească și am susținut eforturile personalului meu. Înțelegem cu toții că faptul de a fi criticat face parte din procesul de obținere a succesului și nu am să îmi cer scuze pentru că un angajat de-al meu vrea să aibă succes. Și în caz că te întrebai – *am încheiat* afacerea cu clientul. Același client le spune acum oamenilor, cu admirație și aducând laude la adresa noastră, că „tipii ăia trag de tine ca nebunii".

Când am terminat facultatea, am obținut o slujbă cu normă întreagă în vânzări în loc să accept un post în domeniul în care obținusem diploma. În câțiva ani, rezultatele pe care le-am avut în vânzări m-au poziționat printre primii 1% dintre cei mai buni reprezentanți de vânzări din acea industrie – și cu mult înaintea celor cu care lucram în mod direct. Și dacă ai senzația că ceilalți nu m-au criticat – ei bine, mai gândește-te. Bineînțeles că m-au criticat. Făceau glume pe seama mea, mă luau peste picior, încercau să îmi distragă atenția și chiar au încercat să mă convingă să mă opresc din a întreprinde acțiunile care mă făcuseră să ajung acolo unde eram. Asta fac cei cu rezultate slabe; spun despre ceilalți că greșesc atunci când fac ceea ce este necesar, doar pentru a se împăca cu faptul că ei nu fac nimic! Cei cu rezultate excepționale – câștigătorii – răspund succesului celorlalți analizându-le acțiunile și reproducându-le succesul. Se autoeducă pentru a se ridica la nivelul celor cu rezultate remarcabile. Și, cum cei cu rezultate slabe nu sunt dispuși să ridice ștacheta și să își asume responsabilitatea de a depune mai mult efort, ei nu pot face altceva decât să caute să îi denigreze pe cei care au rezultate mai bune.

Atunci când cartea mea, *Dacă nu ești primul, atunci ești ultimul*, a ajuns pe lista bestsellerurilor *New York Times*, unii dintre așa-zișii competitori ai mei au început imediat să mă critice. Unul spunea că titlul cărții suna „arogant”. Altul întreba: „Cine se crede Cardone?” Un altul insinua că „îmi dau mult mai multă importanță decât s-ar cuveni”. Unul chiar m-a sunat să îmi spună să lucrez cu un alt editor pentru că, pretindea el, cartea era plină de greșeli gramaticale. Crezi că am dat atenție vreunuia dintre aceste comentarii? Absolut deloc. Aveam un bestseller *New York Times*.

Din câte îmi dau seama, critica precede admirația și – indiferent că îți place sau nu – merge mână în mână cu succesul. Continuă să obții din ce în ce mai mult succes și, mai devreme sau mai târziu, vei fi admirat pentru ce ai făcut chiar de către oamenii care te-au denigrat. Cei care, la început, ți-au judecat acțiunile vor aduce mai târziu laude la adresa ta – dar atâta timp cât percepi critica drept un semn al succesului tău din ce în ce mai mare și ții piciorul pe pedala de accelerație a acțiunilor tale „înmulțite cu 10”. La urma urmei, cum ai putea să răspunzi mai bine criticilor altfel decât având în continuare succes?

EXERCIȚIU

Ce ai aflat acum despre critică?

____

____

____

____

Ce fel de critici ai vrea cel mai mult să primești din partea oamenilor?

____

____

____

____

Dă trei exemple de cazuri în care ai văzut oameni care au trecut de la a-i critica pe alții la a-i admira.

____

____

____

____

CAPITOLUL

19

Satisfacerea clientului este un obiectiv greşit

Subiectul criticii îmi oferă prilejul de a face tranziția către o discuție despre noțiunea de *satisfacere a clientului*, noțiune utilizată peste măsură și folosită în mod abuziv. Printre primele forme de împotrivire cu care mă confrunt atunci când le prezint oamenilor ideea acțiunilor „înmulțite cu 10" este îngijorarea lor că procesul de satisfacere a clienților va avea de suferit. Își fac griji că, în cazul în care ei și compania lor insistă prea mult sau devin prea agresivi, vor afecta cumva renumele pe care marca lor o are pe piață. Deși presupun că acest lucru se poate întâmpla, este mult mai probabil – din cauza numărului extrem de mare de produse și de companii care se află astăzi pe piață – ca, într-o primă fază, nimeni să nu știe de tine, de compania ta, sau de marca pe care o reprezinți. Consiliul de administrație al unui post național de televiziune prin cablu cu care

lucram era îngrijorat că una dintre noile emisiuni, în privința căreia directorii executivi erau foarte entuziasmați, nu se potrivea cu specificul postului. Le-am spus: „Dacă nu începeți să le oferiți oamenilor emisiuni TV de actualitate și relevante și pe care nu trebuie să le rateze, n-o să mai aveți ce marcă să apărați". Atunci când nu reușești să îți găsești susținători, să îți câștigi clienți, să îți asiguri un număr de investitori și să închei afacerea pentru că nu reușești să faci ce trebuie ca să duci totul la bun sfârșit, și apoi găsești pentru asta scuza că nu vrei să fie afectate marca și satisfacția clientului, ai putea mai degrabă să iei o lopată și să te apuci să îți sapi singur groapa.

Nu relațiile cu clienții constituie obiectivul corect; obiectivul corect constă în creșterea numărului clienților. Asta nu înseamnă că satisfacerea clientului nu este un lucru important. Toată lumea știe că trebuie să îți mulțumești și să îți bucuri clienții, astfel încât ei să revină și să te vorbească de bine. Dacă serviciul, produsul sau investiția pe care ai făcut-o nu sunt destinate satisfacerii clientului, atunci ești un infractor, iar această carte nu va face altceva decât să te ajute să ajungi mai repede la închisoare. Înainte să te preocupe modalitățile prin care ai putea să îți mulțumești clienții, concentrează-te, mai presus de toate, asupra obiectivului de a atrage atenția și *de a-ți face* clienți.

Permite-mi să-ți explic într-o manieră simplă aceste lucruri. Nu îmi prea fac griji în privința satisfacerii clientului! De ce? Pentru că știu că oferim mai mult decât e necesar și că serviciul pentru clienți al companiei noastre este mai mult decât „satisfăcător". Oferim fiecărui client mai mult decât e necesar și nu spunem nu decât dacă nu avem încotro. Iar la birou nici măcar nu discutăm despre satisfacerea clientului. Dar discutăm mult despre modalitățile prin care

ne-am putea face mai mulți clienți pentru că singura cale de a crește satisfacția clienților este aceea de a-i atrage în programul nostru. Te-ai prins. Este imposibil să crești satisfacția clientului fără să crești numărul de clienți. Indiferent că cineva se înregistrează pe site-ul nostru pentru a beneficia de consiliere săptămânală gratuită, că achiziționează o carte de 30 de dolari sau un curs în format audio de 500 de dolari sau că încheie un contract în valoare de 1 milion de dolari pentru cursuri de formare pe termen lung, oferim întotdeauna mai mult decât se așteaptă clientul să primească. Singura mea preocupare este aceea de a-mi face mai mulți clienți, pentru ca apoi să le ofer mult mai mult.

Cel mai mult mă preocupă satisfacerea celor care încă nu mi-au devenit clienți; adică a acelora care sunt nemulțumiți din cauză că nu beneficiază de produsul meu și care s-ar putea ca nici măcar să nu știe că sunt niște clienți nemulțumiți. Știu că singurii clienți nemulțumiți pe care i-am putea avea sunt cei care nu beneficiază de produsele mele sau cei care beneficiază de ele și nu le utilizează corect. Este vorba despre faptul că singura modalitate de a crește satisfacția clienților noștri este aceea de a-i ajuta să beneficieze într-o mai mare măsură de avantajele pe care le oferă materialele, programele și procedurile noastre. Să nu reușești să faci pe cineva să-ți devină client sau produsele tale să fie utilizate în mod inadecvat de către client constituie „ratări" mult mai mari decât oricare dintre cele la care te-ai putea gândi atunci când vorbești despre satisfacerea clientului. Faptul că un client primește coletul cu o zi întârziere constituie o problemă care ar trebui rezolvată, dar faptul că cineva nu cumpără niciodată produsul tău este un indiciu că ai o problemă reală și serioasă în privința satisfacerii clienților, tocmai pentru că nu ai făcut acea persoană

să-ți devină client. Poți remedia cu ușurință prima problemă. Dar a doua o să te zdrobească.

Eu caut clienți care să aibă competențele necesare pentru a face afaceri cu noi. Apoi, mențin contactul cu acel individ sau cu acea companie până când este de acord să lucreze cu mine, știind că, până când nu beneficiază de produsul sau de serviciul pe care îl ofer, nu poate fi satisfăcut. Și, spunând asta, nu prezint o ofertă ca să atrag clienți. Este ceea ce cred că e adevărat. Faptul de a-ți face clienți are o importanță capitală în procesul de satisfacere a clientului, și nu putem vorbi despre satisfacerea clientului dacă nu ai clienți! Cel mai important lucru pentru mine este să-mi fac clienți. Același lucru e valabil și în relații: în primul rând, trebuie să îți găsești o soție, apoi să te asiguri că e mereu fericită lângă tine, apoi să întemeiezi o familie împreună cu ea și apoi să cauți noi metode prin care să faci pe toată lumea fericită. Care este cel mai important lucru dintre toate acestea? Faptul de a-ți găsi o soție are importanța capitală în procesul de satisfacere a soției.

O companie nu poate avea succes dacă se axează doar pe satisfacerea clientului. Cred că tendința de a ne concentra asupra procesului de satisfacere a clientului a dăunat procesului de dobândire a clientului. Companiile au devenit atât de preocupate să își „satisfacă" clienții pe care îi au deja încât multe dintre ele nu reușesc să dobândească noi clienți și să își mărească în mod agresiv cota de piață.

Termenul de „Servicii pentru clienți" este utilizat în lumea afacerilor pentru a determina în ce măsură produsele și serviciile pe care le furnizează companiile se ridică la înălțimea așteptărilor clienților – sau le depășesc – după ce aceștia le achiziționează. Această formă de evaluare este, chipurile, un element-cheie pentru a face diferența între

mărcile cărora clienții le rămân fideli și cele pe care le abandonează cu totul. Cu toate acestea, în majoritatea locurilor în care merg, nu mi se pun niciodată la dispoziție suficiente informații înainte de achiziție, astfel încât să ajung să devin client. Directorii executivi ridică în slăvi importanța serviciilor pentru clienți din turnul lor de fildeș, dar uită să sublinieze, în primul rând, importanța dobândirii clienților. Majoritatea produselor nu îmi atrag atenția prin ceea ce oferă și, fără asistență din partea reprezentanților de vânzări, nu aș fi convins că merită să le achiziționez. Din păcate, majoritatea reprezentanților de vânzări nu se deranjează niciodată să îi ceară clientului să cumpere atunci când au ocazia de a face acest lucru, iar apoi nu reușesc să mențină legătura cu acesta. Prin urmare, nu reușesc niciodată să-l determine să le devină client. Facem campanii de cumpărături „sub acoperire" pentru diverse companii și am dovedit acest lucru în mod repetat. Cea mai mare problemă a companiilor este că nu reușesc din capul locului să câștige clienți. Dacă oferi un produs a cărui calitate este sub medie – un produs care nu are caracteristicile pe care le promovezi și care îi face pe oameni să creadă că au fost trași pe sfoară – piața te va respinge de îndată. Dar majoritatea companiilor nu eșuează din cauza faptului că oferă un produs inferior, de proastă calitate. Majoritatea companiilor eșuează din cauza faptului că nu dobândesc niciodată suficient de mulți clienți! Oferă Starbucks cele mai bune servicii pentru clienți și cea mai bună cafea de pe piață? Nu știu. Știu însă că această companie a investit sume serioase pentru a face ca procesul de achiziție a produselor sale să fie ușor și convenabil. Îi preocupă oare pe cei de la Starbucks faptul că oamenii stau prea mult la coadă sau faptul că fiecare trebuie să primească produsul potrivit și să fie salutat

după ce își primește comanda? Bineînțeles. Dar îți garantez că îi preocupă în primul rând să obțină clienți. Este Google cel mai bun motor de căutare, asigură cea mai bună experiență a utilizatorului și cele mai bune servicii pentru clienți? Caută oare compania să îmbunătățească experiența utilizatorului? Cu siguranță. Dar, în primul rând, domină în mod indiscutabil domeniul său de activitate și atrage atât de multă atenție încât Google este primul motor de căutare pe care îl folosim. Ce vreau să spun prin asta? Companiile care asigură cu adevărat satisfacerea clientului nu vorbesc despre *servicii* pentru clienți; se concentrează asupra *dobândirii* clienților. Companiile care se află la început de drum au nevoie, în primul rând, să devină cunoscute, apoi să facă tot ce le stă în putință pentru a-și mulțumi clienții. Ține minte: nu putem vorbi despre satisfacerea clientului fără să existe mai întâi clientul.

Corporațiile americane au devenit atât de obsedate de „satisfacerea clientului" încât au pierdut din vedere primul – și cel mai important – factor: dobândirea clienților! Așa cum se spune în Sud: „Ce e esențial să rămână esențial". Satisfacerea clientului nu ar trebui să fie un demers separat, ci mai degrabă ceva care vine de la sine, astfel încât compania să își concentreze toată atenția asupra dobândirii clienților. Este un nonsens și, totodată, cea mai costisitoare greșeală să atragi atenția unui potențial client, sau chiar a pieței, și apoi să nu reușești să profiți de avantajul pe care ți l-ai creat pentru a te asigura că acesta îți va achiziționa produsele și serviciile. Și, cu toate acestea, mult prea multe companii ajung să procedeze astfel.

Să zicem că o companie reușește să îmi atragă atenția destul de mult timp încât să îi iau în considerare produsele, dar apoi nu face suficient de mult încât să îmi câștige

încrederea și „să mă agațe” (adică să mă facă să le devin client). Nu pot fi un client mulțumit dacă nu sunt mai întâi client. Spun doar să nu pui carul înaintea boilor. Remarcă felul în care directorii executivi devin preocupați de satisfacerea clientului, recurgând la efectuarea unor studii de piață în acest sens, studii care îi iau în considerare doar pe clienții pe care îi au deja – și care îi ignoră complet pe cei care nu le-au devenit clienți. Acest lucru constituie o imensă ratare, dar și un foarte bun exemplu de situație în care se pot întrebuința „strategiile exclusiviste” (despre care am discutat în capitolul 10), acele strategii care îți vor arăta imediat cum să obții mai mulți clienți. Pe lângă efectuarea unui studiu de piață asupra clienților pe care îi are deja, obținerea informațiilor de la cei care nu au cumpărat produsele companiei îi va dezvălui acesteia mult mai multe lucruri legate de satisfacerea reală a clientului! Nu vrei să afli *de ce* nu ai încheiat acea tranzacție? Crezi că dacă nu ți-ai mulțumit un client trebuie să renunți la a-ți face alți clienți? Majoritatea companiilor nu eșuează din cauza calității inferioare a produselor, serviciilor sau ofertelor lor. Eșuează din cauza faptului că nu întreprind suficient de multe acțiuni strategice astfel încât să-și câștige, în primul rând, susținători: clienții. De aceea susțin faptul că satisfacerea clientului este un obiectiv greșit – pentru că nici măcar nu ai ocazia de a „satisface” pe cineva care nu devine clientul tău. Atunci când susțin asta, nu caut să contest ideea de a-ți mulțumi clientul după ce l-ai dobândit, ci să îți atrag atenția asupra procesului de dobândire a clientului. Înțelege, de asemenea, că este imposibil să nu primești niciodată reclamații din partea clienților. Desigur, poți lua măsuri pentru a-ți îmbunătăți produsul sau serviciul. Dar, atunci când lucrezi cu oamenii, te vei confrunta cu reclamații și

nemulțumiri din partea lor. E atât de simplu. Cel mai bun lucru pe care îl poți face este să soluționezi reclamațiile și nemulțumirile în momentul în care apar (și vor apărea cu siguranță, îți garantez) și să le percepi drept oportunități de a menține dialogul cu clienții tăi. Ai nevoie de mai mulți oameni care să interacționeze cu produsul, serviciul și compania ta. Da, vei primi din ce în ce mai multe reclamații atâta vreme cât lucrezi cu oamenii, dar și din ce în ce mai multe laude. Crește numărul celor care folosesc produsul sau serviciul pe care îl oferi prin intermediul acțiunilor mărețe, nu al inițiativelor abuzive care îi vor face pe angajații tăi să dea înapoi din capul locului atunci când vine vorba de a face pe cineva să vă devină client. Mi-am lansat pe piață prima companie având naiva impresie că voi lucra cu câțiva clienți și că îmi voi concentra toată atenția asupra lor (și că voi reuși, implicit, să îmi mulțumesc clienții într-o mare măsură). Am presupus că în acest fel voi obține un avantaj pe piață și că voi putea să furnizez servicii de calitate și să fac cu adevărat diferența. Și, cu toate că era o idee simpatică, lucrurile nu au mers chiar așa. În primul rând, acest plan nu m-a adus la acel nivel care să îmi permită să creez o afacere care să se adreseze unui număr atât de mare de oameni încât să atragă atenția asupra mea și am ratat complet obiectivul de a domina, ca să nu mai vorbim despre fluxul de numerar necesar pentru a continua să furnizăm clienților noștri ceea ce le-am promis. Și, la fel de important, nu mi-a permis să comunic cu suficient de mulți oameni de succes.

Atunci când, în cele din urmă, am reușit să adopt modul corect de gândire și mi-am luat angajamentul de a mă face remarcat și de a dobândi de 10 ori mai mulți clienți, mi-am intensificat expunerea pe piață – de zece ori – și am început

să comunic cu mult mai mulți oameni și companii de succes, pe care îi evitasem până în acel moment. În centrul atenției mele era acum obținerea unui număr impresionant de clienți, lucru ce îmi permitea să fac din ce în ce mai mulți oameni să afle despre mine și despre compania mea. Primeam din ce în ce mai multe critici – dar și din ce în ce mai multe laude. De fapt, m-am bucurat mai des de succesele pe care le obțineam decât am suferit de pe urma eșecurilor, și asta pentru că mă adresam unui număr mai mare de oameni care utilizau materialele mele de instruire. În momentul în care a crescut numărul celor care participau la seminarele și la atelierele pe care le organizam, a crescut și numărul clienților de calitate – odată cu numărul de indivizi care erau expuși ideilor și tehnicilor mele. Mai mulți oameni le vorbeau colegilor lor despre teoriile mele, iar aceștia transmiteau apoi informațiile oamenilor pe care îi știau *ei* și așa mai departe. Cu cât vorbeau despre mine mai mulți oameni, cu atât puteam să mă fac mai remarcat, să atrag mai multă atenție, să dobândesc mai mulți clienți – și *apoi* să îmi mulțumesc clienții într-o mai mare măsură. Privește lucrurile în felul următor: le-ar fi mai bine celor de la Facebook sau Google dacă s-ar adresa unui număr mic de oameni? Dacă ar face asta, nici nu le-aș mai prezenta ca exemple.

Procesul de satisfacere a clientului nu se restrânge la modul în care îți tratezi clientul *după ce* îl dobândești; ar trebui să cuprindă în egală măsură și acțiunile pe care le întreprinzi pentru a dobândi mai întâi clientul. Calitatea clienților pe care îi obții va avea un impact direct asupra nivelului de satisfacție a clientului. Pentru a obține calitatea, este nevoie mai întâi de cantitate. Amintește-ți totodată și ce am discutat în capitolul precedent: critica și nemulțumirile indică în mod clar faptul că ești pe drumul cel bun. Așa

că nu ține seama de critică, întâmpină cu entuziasm reclamațiile din partea clienților și ocupă-te de ele și fă tot ce poți pentru a te face din ce în ce mai remarcat. Cu cât este mai mare numărul de oameni cărora te adresezi, cu atât ai mai multe șanse de a interacționa cu clienți de calitate.

Ca să fie limpede: îți dorești în mod sigur să oferi ceea ce promiți – și să te ridici peste așteptările clienților. Cu toate acestea, dacă pui accent pe furnizearea unor servicii excepționale, „înmulțite cu 10", înainte de a dobândi efectiv clienți, înțelege că acest lucru vine de fapt de la sine, după ce îți faci clienți. Plec de la premisa că produsul, serviciul, ideea sau investiția pe care ai făcut-o sunt extraordinare. Acum trebuie să faci ca temelia afacerii tale să fie rezistentă. Există, din păcate, mii de companii care vând zilnic produse de calitate inferioară. Deși, în mod cert, nu îți sugerez să promovezi produse sub standardul de calitate de pe piață sau să diminuezi calitatea produsului tău, încerc să atrag atenția asupra unei realități nefericite: dominația obținută prin intermediul cotei de piață face ca toate celelalte aspecte să nu mai conteze atât de mult. Principalul obiectiv al companiilor care vând produse de proastă calitate este acela de a dobândi clienți – și se ocupă de problemele pe care le au produsele și ofertele lor abia după ce se asigură că au cumpărători. Nicio companie din lume nu a generat un succes măreț punându-și limite în privința dobândirii clienților. Apple a învățat această lecție pe pielea ei, pentru o perioadă prea îndelungată. A fost zdrobită de Microsoft decenii întregi – o companie despre care orice utilizator Apple va afirma că oferă un produs inferior – din cauza faptului că Apple s-a adresat unui număr mic de oameni, în timp ce Microsoft și-a consacrat produsele maselor. Un iPad poate fi găsit în 3% dintre locuințe, iar un iPod, în 63%,

Apple deținând peste 45% din cota de piață aferentă acestor tipuri de produse. Este evident că Apple a trecut în prezent la „acțiuni mărețe”, în ideea de a face ca marca lor să domine piața. Ține minte, chiar dacă produsul și compania ta îndeplinesc în mod exemplar standardele de calitate, vei primi reclamații de la clienți – pentru că sunt oameni. Nu poți să-i mulțumești mereu pe toți. Este o greșeală să fii speriat de reclamații. Ar trebui, în schimb, să le stimulezi, să le cauți, să le găsești și apoi să le soluționezi. Reclamațiile constituie modul foarte direct al clienților tăi de a-ți spune exact cum să îți îmbunătățești produsul. Dacă ți-e teamă de fiecare dată să nu-ți ofensezi clientul, atunci nu vei obține niciodată dominația pe piață.

Să ne întoarcem la cazul Apple. Această companie nu își mai face astăzi la fel de multe griji în privința satisfacerii clientului astfel încât să lase pe planul secundar conceperea unor produse pe care oamenii să și le dorească atât de mult încât să stea la coadă pentru ele. Prin exemplul Apple, putem identifica ordinea adecvată a obiectivelor: (1) îți faci clienți (prin intermediul unui produs sau al unui serviciu pe care l-ai creat în conformitate cu nivelurile „înmulțite cu 10”); (2) impresionezi pe toată lumea prin măreția de care dai dovadă în procesul de dobândire a clienților; și (3) îi faci pe clienți să fie loiali (prin achizițiile repetate ale produselor tale, prin comunicare, prin testimoniale etc.). Atunci când pui bazele unei afaceri, principalul tău obiectiv nu este (încă) acela de a-ți satisface clienții; obiectivul este să-ți faci clienți, să fii recomandat de ei mai departe și să le câștigi loialitatea, iar apoi să-ți faci și mai mulți clienți prin intermediul celor pe care îi ai deja. Vreau ca produsele mele să fie achiziționate de toată lumea, nu doar de unii oameni. Vreau ca o mulțime de oameni – nu doar câțiva

– să știe despre mine și despre produsele mele. Nu voi fi mulțumit până când nu o să știu că 6 miliarde de oameni fac asta. Vreau ca toată lumea să cumpere de la mine în mod repetat și vreau să se gândească la mine atât de des – iar impactul meu asupra lor și a companiilor lor să fie atât de mare – încât nici măcar să nu se gândească vreodată că ar putea cumpăra de la altcineva. Această modalitate de a privi lucrurile diferă de perspectiva „satisfacerii clientului", prin intermediul căreia echipa de vânzări se concentrează atât de intens să mulțumească consumatorul încât se preocupă să nu supere, să nu pună presiune și să nu insiste prea mult, de teama ca nu cumva aceste lucruri să aibă un impact negativ asupra părerii pe care o au clienții despre ei. Știu că echipele de vânzări sunt penalizate atunci când primesc reclamații din partea clienților, ceea ce mi se pare ciudat din mai multe motive. Unul dintre ele ar fi că această practică pleacă de la premisa că reclamațiile ar putea fi evitate, ceea ce nu se poate, în mod clar. Chiar dacă ai putea să le eviți, de ce ai vrea să faci asta? Reclamațiile și problemele reprezintă pentru tine oportunități de a încheia mai multe afaceri și de a soluționa mai multe chestiuni – și de a le oferi clienților tăi șansa să spună tuturor cât de bine te pricepi tu să le rezolvi problemele.

Dacă vrei cu adevărat să afli care sunt punctele slabe ale companiei tale în legătură cu dobândirea și loialitatea clienților, atunci chestionează-i pe oamenii care *nu* îți devin clienți. Cu cât le adresezi întrebări mai devreme, cu atât mai bine – în mod ideal, atunci când pleacă fără să cumpere sau atunci când refuză să încheie o tranzacție cu tine. Și asigură-te că îi întrebi despre *procedurile* la care au fost supuși – nu despre oamenii pe care i-au întâlnit. Ai putea să le pui următoarele întrebări:

Cât timp ați stat aici?

Ați discutat cu un manager?

Vi s-au prezentat produsele opționale pe care le puteți achiziționa împreună cu produsul de bază?

Vi s-a prezentat o propunere de achiziție?

S-a oferit cineva să vă aducă produsul acasă/ la birou?

Nu ezita să îi suni pe cei de la compania mea pentru a primi sfaturi în privința modului în care să elaborezi acest chestionar în conformitate cu contextul specific de dezvoltare a afacerii tale (800-368-5771). Te putem ajuta să identifici întrebările pe care trebuie să le adresezi, astfel încât să determini cu exactitate cauzele problemei cu care te confrunți.

Când a fost ultima oară când o companie de la care te-ai hotărât să *nu* cumperi ți-a cerut o părere cu privire la experiența de cumpărare? Ai primit suficient de multă atenție din partea reprezentanților de vânzări? Te-au asistat de-a lungul procesului de luare a deciziei? Te-au întâmpinat cu entuziasm, ți-au oferit soluții pentru problemele cu care te confrunți, ți-au făcut cunoștință cu un manager, ți-au prezentat diverse opțiuni – sau ți-au prezentat măcar produsul sau ți-au făcut o propunere de achiziție? Și te-a sunat cineva după aceea? Pun pariu că răspunsul la majoritatea acestor întrebări este nu. *Companiile nu eșuează pentru că își ofensează clienții, ci pentru că nu întreprind de la bun început suficient de multe acțiuni pentru a-i face pe indivizi să le devină clienți*. Și te asigur că fix acestea sunt companiile care țin ședință după ședință pe tema metodelor prin care ar putea crește satisfacția clientului. Vor concepe un chestionar care să se adreseze celor care cumpără de la ei în loc să își facă timp să îi întrebe pe cei care nu le sunt

clienți de ce nu le cumpără produsele. Adaugă la asta faptul că majoritatea acestor chestionare se axează pe greșelile comise de oamenii din vânzări, nu pe deficiențele care există la nivelul modului de gândire și al procedurilor pe care le pun în aplicare companiile. Ține minte ordinea funcțională a importanței: obiectivul principal este să-ți faci clienți, apoi să câștigi loialitatea clientului, apoi să ți se ducă vestea prin intermediul clienților tăi. Această abordare îi permite unei companii să continue să investească în dezvoltarea și în perfecționarea produsului și să intensifice procesul de producție și promovarea – lucruri care asigură, în cele din urmă, satisfacerea *reală* a clientului.

EXERCIȚIU

Ți-au fost vreodată adresate întrebări din partea unei companii de la care nu ai cumpărat?

____

____

____

____

Ce lucruri sunt mai importante decât satisfacerea clientului?

1. ______________________________________

____

____

2. ______________________________________

____

____

Care este motivul pentru care eșuează majoritatea companiilor?

____

____

____

Scrie câteva întrebări pe care le-ai putea adresa unui client pe care nu reușești să-l dobândești.

____

____

____

____

CAPITOLUL

20

Omniprezenţa

Cuvântul „omniprezență” exprimă ideea de a fi prezent pretutindeni – în toate locurile, tot timpul. Poți să îți imaginezi cum ar fi dacă tu, marca și compania ta ați fi prezenți peste tot, tot timpul – și câtă putere ți-ar conferi acest lucru? Cu toate că poate părea imposibil, acesta ar trebui să fie obiectivul tău. Se crede că lucrurile cele mai de preț din lume pot fi găsite pretutindeni. Este imposibil să acumulezi succese reale dacă nu privești lucrurile din perspectiva universalizării ideilor, produselor, serviciilor sau mărcii tale. Lucrurile de care oamenii depind în cea mai mare măsură sunt omniprezente, de la aerul pe care îl respiră la apa pe care o beau, de la combustibilul care le face mașina să meargă la electricitatea care face ca locuințele lor să fie funcționale și la produsele de cea mai bună calitate din lume. Ce au în comun toate acestea este faptul că sunt accesibile pretutindeni. Le vezi tot timpul, depinzi de ele și te-ai obișnuit să ai nevoie de ele zi de zi, aproape fără excepție.

Gândește-te la ceva foarte vizibil, cum ar fi știrile. Canalele de televizune, ziarele, radioul și internetul transmit știri 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână – implicit, acestea sunt lucrurile la care se gândesc cel mai des oamenii. Le vedem când ne trezim, vorbim despre ele în pauza de prânz, auzim despre ele pe parcursul zilei și le urmărim la TV înainte să ne culcăm.

Să fii prezent pretutindeni – acesta este modul de gândire în conformitate cu care ar trebui să acționezi. Vrei ca oamenii să te vadă atât de des încât să se gândească la tine în mod constant și să asocieze numaidecât chipul tău sau sigla companiei tale nu numai cu produsul pe care îl oferi, ci și cu produsele pe care le oferă cei asemenea ție. Mulți oameni presupun în mod eronat că e suficient să dea câteva telefoane, să facă personal o vizită sau două și să trimită câteva email-uri pentru a ajunge să pună stăpânire, într-un fel sau altul, pe atenția oamenilor. Însă adevărul este că niciuna dintre aceste acțiuni nu îi va face pe oameni să se gândească suficient de mult la tine încât efectul acestor demersuri să fie unul considerabil. Îți propui obiectivele adecvate și gândești îndeajuns de măreț? Dacă nu faci deja aceste lucruri, trebuie să adopți o perspectivă mai complexă și să îți mărești impactul cu scopul de a domina și de a fi pretutindeni.

În acest moment, obiectivul meu este să fac mai mult de 6 miliarde de oameni să îmi audă constant numele și să îl recunoască atunci când îl aud și apoi, atunci când se gândesc la cursuri de formare în domeniul vânzărilor, să se gândească la mine. Deși ceea ce-mi propun poate părea nerealist și probabil imposibil de obținut, acesta reprezintă obiectivul, modul de gândire, impactul și conceptul potrivit pentru afacerea mea: să fiu peste tot. Chiar și să-mi iau

angajamentul de a face ceva atât de însemnat va fi o aventură în sine. Voi atinge niveluri din ce în ce mai mari de succes numai încercând să realizez asta, chiar înainte să pot să îmi ating pe deplin obiectivul. Voi câștiga bani făcând asta? Categoric! Îmi vor cumpăra oamenii produsele? În mod cert! Voi face ca ideile mele să aibă succes și voi obține sprijin pentru orice aș încerca să realizez? Garantat!

Acest mod de gândire ne va permite apoi ca toate deciziile pe care le luăm să se axeze pe obiectivul de a face cunoscut tuturor oamenilor din lume cine sunt eu, care sunt produsele pe care le ofer, ce face compania mea și ce eforturi am depus! Orice decizie pe care o ia compania mea se raportează la această misiune unică: să facem cunoștință întregii lumi cu Grant Cardone. Deși obiectivele noastre trebuie finanțate, banii nu reprezintă interesul nostru fundamental. Știm că vom obține cu siguranță profit ca rezultat al eforturilor noastre de a fi peste tot, în același timp. Nu ne întrebăm cât va costa un proiect, dacă se încadrează în buget sau dacă avem timp să facem asta. Ne întrebăm: ne ajută acest proiect să ne îndeplinim misiunea de a fi pretutindeni? Nu ne oprim din drum ca să ne întrebăm dacă nu ar fi cumva mai bine să ne adresăm sau să ajungem la un număr mai mic de oameni sau ca să ne întrebăm cum o să iasă. Pur și simplu, nu admitem nicio scuză și nicio formă de distragere a atenției care ne-ar putea limita expansiunea. În aceeași măsură, orice încercare de a face ca tu, marca ta, produsul sau serviciul tău să fiți prezenți pretutindeni îți va ghida în mod automat acțiunile și deciziile.

Este acest mod de gândire prea îndrăzneț? Pentru cei mai mulți dintre noi, da. Este absolut necesar să gândești așa? Ei bine, nu, atâta vreme cât ești dispus să te mulțumești cu nivelul mediu. Dacă te gândești totuși să faci asta,

întoarce-te și recitește capitolele în care explic de ce obiectivele de nivel mediu te vor conduce la eșec și de ce „normalul” nu duce la nimic bun. Arată-mi o singură companie extraordinară care nu a ajuns să fie omniprezentă. Coca-Cola, McDonald’s, Google, Starbucks, Phillip Morris, AT&T, La-Z-Boy, Bank of America, World Disney, Fox TV, Apple, Ernst & Young, Ford Motor Company, Visa, American Express, Macy’s, Wal-Mart, Best Buy – numele acestea se regăsesc pretutindeni. Toate aceste companii sunt prezente în fiecare oraș – unele, chiar la fiecare colț de stradă – și majoritatea există în toată lumea. Le vezi materialele publicitare, știi cum arată siglele lor și poți chiar să fredonezi cântecele din reclamelele lor televizate, iar atunci când întrebuințezi numele lor, o faci nu numai pentru a te referi la produsele lor, ci și la cele ale competitorilor lor, în unele cazuri.

Există, de asemenea, și indivizi care au ajuns să fie omniprezenți, astfel că lumea le recunoaște instantaneu numele, spre exemplu: Oprah, Bill Gates, Warren Buffett, George Bush, Barack Obama, Abe Lincoln, Elvis, The Beatles, Led Zeppelin, Walt Disney, Will Smith, Maica Tereza, Muhammad Ali, Michael Jackson, Michael Jordan și așa mai departe. Indiferent că îi îndrăgești sau nu, fiecare dintre acești oameni a dobândit un asemenea renume încât majoritatea oamenilor știu cine sunt ei – sau, cel puțin, le recunosc numele și le conferă importanța cuvenită. Modul în care aceștia își gestionează și își controlează renumele le va determina succesul și continuitatea.

Tatăl meu îmi dădea mereu această povață prețioasă: „Numele este cel mai important lucru pe care îl ai. [Oamenii] pot să îți ia totul – dar nu îți pot lua numele”. Deși sunt de acord cu importanța însemnată pe care tatăl meu o acorda numelui, acesta devine cu siguranță mai puțin important

dacă nu îl cunoaște nimeni. Atâta vreme cât oamenii nu știu cine ești, nu o să îi pese nimănui ce reprezinți. Trebuie să îi faci pe oameni să te cunoască, ceea ce înseamnă că trebuie să atragi atenția. Cu cât atragi mai multă atenție, cu atât vei fi prezent în mai multe locuri; cu cât ajungi la mai mulți oameni, cu atât ai șanse mai mari de a fi pretutindeni. Și toate acestea la un loc îți vor oferi mai multe oportunități de a-ți folosi renumele pentru a face lucruri bune.

Ai auzit vreodată expresia: „E de ajuns și dacă poți să ajuți un singur om”? Deși este cu siguranță un lucru bun să ajuți un om – și, fără îndoială, este un lucru mai bun decât să nu ajuți pe nimeni – eu nu prea cred că este suficient să ajuți doar un singur om. Știu că sună bine și că această expresie scoate în evidență importanța faptului de a-i ajuta pe ceilalți, dar există 6,8 miliarde de oameni pe pământ și majoritatea acestor oameni au nevoie de ajutor într-un fel sau altul. Obiectivul tău trebuie să urmărească – și poate să urmărească – mai mult decât „o singură persoană”. Și pentru ca acest lucru să se întâmple, oamenii trebuie să știe cine ești și ce reprezinți! Altfel nu vei putea să ajuți nici măcar un singur om – și vei putea cu atât mai puțin să influențezi 6,8 miliarde.

Trebuie să te gândești să fii pretutindeni, tot timpul. Acesta este genul de mentalitate conformă „înmulțirii cu 10” de care ai nevoie pentru a-ți domina sectorul de activitate. Dacă îți iei angajamentul de a întreprinde în mod consecvent acțiuni „înmulțite cu 10”, urmate de și mai multe acțiuni „înmulțite cu 10”, atunci îți garantez că *vei ajunge* să fii pretutindeni. Primul lucru pe care trebuie să îl faci este să ieși din anonimat și să arăți întregii lumi de ce ești în stare – și apoi să faci asta fără oprire. Deși s-ar putea să-ți pară un chin să faci asta, te vei chinui, de fapt, doar în cazul

în care obiectivele tale sunt prea mărunte, sunt egoiste sau nu le poți atinge. Îți promit că nu ți se va mai părea un chin atunci când o să ajungi în vârf. S-ar putea să vrei să te îmbogățești, dar de ce? Cum vei folosi acei banii? Ai un obiectiv superior căruia să i te dedici? La urma urmei, poți ajunge să ai o avere atât de mare încât nici să nu mai conteze. Poate că vrei să acumulezi bogății ca să ajuți mai mulți oameni și să îmbunătățești condițiile de trai ale întregii omeniri. Ca să faci asta, va trebui să fii omniprezent: să fii pretutindeni, tot timpul.

Cu cât va fi mai înalt obiectivul pe care ți-l propui, cu atât va fi mai intensă motivația ta de a întreprinde acțiuni „înmulțite cu 10". Asta trebuie să faci pentru a deveni omniprezent. Oamenii celebri și cu influență obțin statutul pe care îl au pentru că știu că este de datoria lor să își îndeplinească obiectivul, astfel că scriu cărți, dau interviuri, își creează propriile bloguri, publică articole, acceptă să țină discursuri și răspund mereu afirmativ pentru a atrage atenția asupra lor, asupra companiilor și a proiectelor lor. Acestea sunt rezultatele gândirii mărețe. Nu este un chin; este pasiune. Este un chin să ai un mod de gândire simplist și să întreprinzi acțiuni prea mărunte, care nu îți asigură o răsplată suficient de mare. Ești în stare să faci mult mai mult decât în prezent. De îndată ce perspectiva ta se va axa pe obiectivul potrivit, vei începe să întreprinzi acțiuni „înmulțite cu 10" – și vei vedea că o să fii prezent în atât de multe locuri încât nici nu o să îți vină să crezi. Pentru ca viața să nu ți se pară o „muncă" – să nu ți se pară că alergi în gol, ca un hamster pe roată – trebuie să o privești din perspectiva cantităților potrivite. Omniprezența – obiectivul de a fi pretutindeni, mereu și în același timp – este exact genul perspectivă măreață în fața căreia ezită cei mai mulți

dintre noi atunci când vine vorba despre așteptările și visurile noastre.

Trebuie mai întâi să-ți iei angajamentul ca marca, ideea, conceptul, compania, produsul sau serviciul tău să aibă impact asupra tuturor. Ca să faci asta, trebuie să fii un membru activ al comunității din care faci parte, să te implici în sistemul de educație și în structurile politice locale. Trebuie să participi la evenimente ca să fii văzut, să publici în ziarul local și să relaționezi cu principalii actori din comunitatea ta. După ce te implici, fă tot posibilul să rămâi activ, să fii văzut, citit și auzit de oameni, să te asiguri că se gândesc la tine. Răspunde afirmativ ori de câte ori ai ocazia de a te face auzit. Scrie, vorbește, ține conferințe despre ceea ce faci și chiar apără-te, dacă va fi nevoie. Dedică-te omniprezenței!

Eu însumi am învățat această lecție incredibil de importantă abia atunci când m-am confruntat cu un atac decisiv din partea oamenilor care nu doreau să vadă că îmi merge bine și am fost nevoit să îmi dau seama cum să reacționez. Impulsul meu inițial a fost unul vindicativ (am simțit asta într-un moment în care fusesem cuprins de nebunie). Cu toate acestea, soția mea mi-a reamintit de propriile mele cuvinte: „Cea mai bună replică la atac este succesul măreț”. M-a sfătuit să merg înainte, luându-mi un avânt atât de mare și fiind atât de prezent încât, de fiecare dată când acești oameni s-ar trezi, ar da drumul televizorului sau ar desfășura vreun demers în legătură cu afacerea lor, mi-ar vedea chipul – și ar vedea cât de bine îmi merge. Faptul că am auzit aceste lucruri juste de la soția mea, care nu era cuprinsă de nebunie și care avea o atitudine pozitivă, m-a liniștit imediat – și mi-a devenit limpede că cea mai bună

replică posibilă nu era vreun gest vindicativ, ci era, pur și simplu, acumularea mai multor succese.

În loc să îmi risipesc energia în încercarea de a-mi lua revanșa, mi-am investit toată energia, toate resursele și toată creativitatea pentru a deveni omniprezent și pentru a-mi mări impactul. În acest fel, mă folosesc de energia mea într-un mod mult mai bun decât dacă aș răspunde atacurilor. Gândește-te cum poți să folosești acest exemplu pentru a-ți da seama cum să fii în mai multe locuri în același timp. Imediat după ce m-am confruntat cu acest atac, am fost foarte preocupat să mă asigur că sunt văzut pretutindeni, tot timpul. Am scris prima mea carte și apoi am scris încă una, trei luni mai târziu. Apoi mi-am terminat și a treia carte, iar oamenii din jurul meu s-au străduit luni întregi să facă tot posibilul ca aceasta să ajungă bestseller *New York Times* – și au reușit!

Obiectivul nostru a fost acela de a face tot ce ne stătea în putință ca informațile și materialele mele să se răspândească. Am început să folosim YouTube și Flickr pentru a le furniza clienților noștri videoclipuri motivaționale, sfaturi legate de vânzări și strategii de afaceri – și le-am cerut oamenilor să le transmită mai departe prietenilor lor. Chiar eu am înregistrat mai mult de 200 de videoclipuri, am scris 150 de articole de blog și am dat 700 de interviuri la radio în 18 luni. Am început apoi să apar la televiziunile naționale, prin intermediul rețelelor de televiziune prin cablu. Fox, CNBC, MSNBC, radio CNN, radio WSJ și altele, toate au început să mă invite la emisiunile lor. În aceeași perioadă, am scris cu mâna mea mai bine de 2000 de postări pe Facebook, Twitter și LinkedIn. Și toate acestea se adăugau eforturilor pe care le făcea echipa mea pentru a-mi face cunoscut numele. Chipul meu, numele, vocea, articolele, metodologiile

și videoclipurile mele au început să apară peste tot – multe dintre ele, în același timp. Oameni cu care nu mai făcusem niciodată afaceri începeau să îmi spună: „Vă văd numele peste tot”. Mi-am concentrat în întregime atenția asupra obiectivului de a-mi mări impactul și de a mă face cunoscut tuturor, în loc să îmi fac griji din cauza unui mic grup de critici.

Afacerea mea se extindea pe toate fronturile. Oportunitățile apăreau zilnic. Începeam să le atragem atenția nu doar celor cărora ne adresam, ci și oamenilor din întreaga lume. Ca urmare a acestei campanii, cărțile mele se traduc în chineză și în germană. Oameni din Franța, Mexic, Africa de Sud și din alte țări ne adresează întrebări în legătură cu cărțile și cu programele noastre de formare în domeniul vânzărilor. Oameni de aici, din Statele Unite, și de peste hotare ne sună în vederea realizării unor programe TV și a publicării unor articole. Nu mă laud, ci îți arăt ce se poate întâmpla atunci când întreprinzi acțiunile potrivite în măsura potrivită, atunci când privești din perspectiva cantităților potrivite.

Toate companiile, ideile, produsele și persoanele care au influență sunt omniprezente. Sunt peste tot. Își domină sectorul de activitate și devin sinonime cu ceea ce reprezintă. Succesul real se cuantifică prin intermediul longevității. Așadar, dacă vrei să îți menții pe termen lung entuziasmul și pasiunea, fă în așa fel încât obiectivul tău permanent să fie omniprezența. Numele, marca și reputația ta sunt cele mai de preț lucruri pe care le ai doar în condițiile în care oamenii le cunosc și le rostesc. Și ține minte: *cel mai bun mod de a înclina balanța în favoarea ta, în ciuda celor care îți poartă pică, este să devii atât de cunoscut încât de fiecare dată când aceștia fac vreo mișcare – de când se trezesc și până se duc la culcare – să te vadă pe tine și să le fie limpede că ai succes.*

EXERCIȚIU

Ce înseamnă să fii *omniprezent*?

____

____

____

____

Ce pași trebuie să faci ca să devii omniprezent?

____

____

____

____

Care este avantajul faptului de a întreprinde atât de multe acțiuni încât, din perspectiva pieței, numele tău să fie sinonim cu ceea ce reprezinți?

____

____

____

____

Care este cea mai bună replică pe care le-o poți da criticilor tăi?

____

____

____

____

CAPITOLUL 21

Scuzele

Acam venit momentul în care ar trebui să aruncăm o privire asupra scuzelor pe care probabil că le vei folosi pentru a evita să pui în practică toate acestea. Toată lumea își găsește scuze. Majoritatea oamenilor au, de fapt, scuze preferate, pe care le folosesc mereu. Sunt sigur că ai început deja să îți găsești scuze, așa că, în loc să le ignorăm, hai să mergem mai departe și să înfruntăm acești mici monștri, astfel încât să nu îți distragă atenția mai târziu.

O „scuză” este o justificare pentru ceea ce faci – sau pentru ceea ce nu faci. Cred că dicționarul îi atribuie sensul de „motiv”. Cu toate acestea, în realitate, o scuză se dovedește de obicei a fi *ceva diferit* față de adevăratul motiv care îți determină acțiunile (sau absența lor). De exemplu, să zicem că scuza ta pentru că ai întârziat la serviciu este traficul. Ei bine, nu acesta este *motivul* real pentru care nu ai ajuns la timp. Motivul pentru care ai întârziat este acela

că ai plecat de acasă fără să iei în considerare cât timp vei face până la serviciu dacă va fi aglomerat. *Scuzele nu constituie niciodată motivul pentru care ai făcut sau nu ai făcut ceva. Scuzele constituie doar o reconfigurare a faptelor, pe care o scornești pentru a te simți mai bine în legătură cu ceea ce s-a întâmplat (sau nu).* Situația în care te afli nu se va schimba dacă îți găsești scuze; se va schimba doar dacă vei ajunge să descoperi adevăratul motiv din spatele lor. Scuzele sunt pentru oamenii care refuză să își asume responsabilitatea pentru viața lor și pentru modul în care se desfășoară aceasta. Sclavii și victimele își găsesc scuze – și le este menit să aibă parte pentru totdeauna de resturile și de firimiturile altora.

Primul lucru pe care trebuie să îl știi despre scuze este că acestea nu ameliorează niciodată situația în care te afli. Al doilea lucru pe care trebuie să-l știi se referă la scuzele pe care le folosești în mod regulat. Îți este cunoscută vreuna dintre următoarele: „nu am bani”, „am copii”, „nu am copii”, „sunt căsătorit”, „nu sunt căsătorit”, „trebuie să îmi găsesc echilibrul în viață”, „muncesc prea mult”, „nu muncesc suficient”, „aici lucrează prea mulți oameni”, „nu avem oameni suficienți”, „managerul meu este de rahat/ nu mă ajută/ nu îmi dă pace/ este negativist/ trage prea tare de mine”, „nu îmi place să citesc”, „nu am timp să învăț”, „nu am timp de nimic”, „prețurile noastre sunt prea mari”, „prețurile noastre sunt prea mici”, „clientul nu o să mă sune”, „clientul a anulat întâlnirea pe care am stabilit-o”, „oamenii nu îmi spun adevărul”, „oamenii nu au bani”, „economia merge prost”, „băncile nu acordă împrumuturi”, „patronul firmei la care lucrez este un zgârcit”, „nu avem/ nu găsim oamenii potriviți”, „nimeni nu este motivat”, „oamenii au o atitudine nefavorabilă”, „nu mi-a spus nimeni”, „a fost vina altcuiva”, „se

tot răzgândesc", „sunt obosit", „am nevoie de o vacanță", „oamenii cu care lucrez sunt niște ratați", „sunt deprimat", „sunt bolnav", „mama mea este bolnavă", „traficul este îngrozitor", „competitorii își vând produsul pe degeaba", „am așa un ghinion..."?

Te-ai plicitisit deja? Pentru că eu m-am plictisit în mod clar. A trebuit să caut adânc, prin cotloanele minții mele, ca să găsesc unele dintre aceste scuze. Câte dintre ele ai folosit? Întoarce-te și încercuiește fiecare dintre afirmațiile pe care știi că le-ai folosit chiar tu. Și acum întreabă-te dacă vreuna dintre aceste scuze va ameliora vreodată situația. Mă îndoiesc.

Atunci, de ce își găsesc oamenii atât de frecvent scuze? Au măcar vreo relevanță? O scuză este doar o formă de modificare a realității; nimic din ceea ce implică faptul de a te scuza nu va face ca situația ta să se îmbunătățească. Faptul că „acel client nu are bani" nu te va ajuta să închei afacerea. Faptul că „pur și simplu, ai ghinion" nu va face ca viața ta să devină mai bună și nici nu îți va schimba norocul. De fapt, dacă continui să îți spui asta suficient de mult timp, vei începe să te aștepți să ai ghinion – și, în acest fel, *să te asiguri* că lucrurile vor continua să meargă prost.

Trebuie să începi să înțelegi diferența dintre a inventa scuze și a furniza motivele reale, precise pentru evenimente. Această carte se axează pe numeroasele diferențe dintre cei care au și cei care nu au succes – iar una dintre diferențele clare este faptul că oamenii de succes pur și simplu nu își găsesc scuze. Este greu și să-i convingi să îți ofere motive – măcar motive pentru eșec. Nu mă voi întreba niciodată (și nu voi întreba nici pe altcineva, de altfel) de ce nu am putut să îmi pun produsul pe piață, de ce nu am strâns bani suficienți sau de ce nu am făcut destule

vânzări pentru că, în ceea ce mă privește, niciun răspuns nu va fi mulțumitor. Nicio justificare nu va schimba aceste fapte concrete sau aceste situații – iar motivele pe care le-aș putea oferi sunt doar oportunități de care încă nu m-am ocupat. Orice explicație pe care ai putea s-o oferi nu face altceva decât să dea altcuiva șansa de a găsi o soluție. Ține minte ce am spus de nenumărate ori în această carte: „Nimic nu ți se întâmplă; se întâmplă *din cauza* ta *sau datorită* ție”. Scuzele nu sunt decât un alt element constitutiv al acestei chestiuni – și reprezintă un mijloc de diferențiere însemnat între reușită și eșec. Dacă vei considera că succesul este o opțiune, atunci el nu va fi o opțiune pentru tine – simplu. Nicio scuză nu îți va oferi posibilitatea sau certitudinea că vei avea succes. Faptul că cineva se victimizează și găsește scuze este un semn că acea persoană are un simț al responsabilității minimal. „Nu a cumpărat de la mine pentru că banca nu a vrut să îi acorde împrumutul.” Nu, nu a cumpărat de la tine pentru că nu ai fost în stare să le pui la dispoziție potențialilor clienți un sistem de finanțare potrivit. Prima afirmație nu implică nici un fel de asumare a responsabilității pentru acest eveniment, pe când cealaltă, da – și ajută la identificarea unei soluții. Odată ce îți asumi responsabilitatea într-o mai mare măsură – și refuzi să îți mai găsești scuze – atunci poți începe să cauți o soluție. Și încă un avantaj: vei evita astfel de situații pe viitor.

Calitatea de a fi rar este ceea ce face un lucru să fie valoros. Așadar, orice se găsește din abundență are o valoare foarte scăzută. Scuzele sunt lucruri de care oamenii par să nu ducă deloc lipsă. Din cauza faptului că sunt folosite din plin, ele nu au nicio valoare. Și pentru că acestea nu te impulsionează să generezi mai mult succes, constituie o risipă de energie. Dacă vei aborda succesul așa cum ai fost

învățat în această carte – nu ca pe o opțiune, ci ca pe datoria, obligația și responsabilitatea ta – atunci trebuie să îți iei angajamentul să nu folosești *niciodată* scuze pentru *nimic*! Nu îți poți permite, cum nu le poți permite nici echipei, familiei sau oricărui membru al companiei tale, să folosești o scuză ca formă de justificare a faptului că ceva nu a fost realizat. După cum spune vechiul proverb: „Dacă e să fie, ține de mine”.

EXERCIȚIU

Care este diferența dintre o scuză și un motiv?

____

____

____

____

Care sunt cele două lucruri pe care le știi despre scuze?

____

____

____

____

Ce scuze ai folosit?

____

____

____

____

CAPITOLUL

22

A avea sau a nu avea succes?

I-am studiat pe oamenii de succes o mare parte din viața mea și am descoperit diferențele dintre ei și oamenii care realizează lucruri mai puțin notabile – și nu sunt cele la care te-ai aștepta. Distincțiile între aceste două grupuri nu au nimic de-a face cu aspectele economice, cu educația pe care o au sau cu segmentul demografic din care fac parte. Cu toate că acești factori au exercitat o influență asupra lor și asupra modului în care privesc lucrurile, ei nu constituie în esență factorii determinanți ai vieții lor. Îți pot arăta oameni care nu au primit educație, care au crescut în familii dezorganizate, în medii defavorizate, dar care au reușit să aibă un succes astronomic.

Oamenii de succes vorbesc, gândesc și abordează situațiile, provocările și problemele altfel decât majoritatea

oamenilor – și, cu siguranță, privesc în mod diferit și chestiunea banilor. În acest capitol voi enumera calitățile des întâlnite, trăsăturile de personalitate și obișnuințele care îi fac pe oamenii de succes să fie ceea ce sunt. Descrierea fiecăreia dintre aceste particularități este însoțită de câteva dintre ideile mele în privința a ceea ce semnifică fiecare dintre categoriile în care sunt grupate. Acest lucru îți va permite să conștientizezi mai bine care sunt tipurile de obișnuințe și de caracteristici pe care ar trebui să ți le dezvolți – și pe care ar trebui să le stimulezi, de asemenea, și la angajații și colegii tăi. Singura cale de a avea succes este să întreprinzi aceleași acțiuni pe care le întreprind oamenii de succes. Succesul nu este cu nimic diferit față de oricare altă competență obișnuită. Imită acțiunile și modul de gândire al oamenilor de succes și vei genera succes pentru tine.

Următoarea listă, care cuprinde modalitățile în care ar trebui să acționezi pentru a avea succes, se bazează pe ceea ce am descoperit eu în legătură cu oamenii de succes și cu maniera în care acționează aceștia.

1. Adoptă atitudinea „pot să o fac"

Oamenii cu atitudinea „pot să o fac" abordează fiecare situație urmând principiul că, indiferent ce ar fi, ceea ce-și propun poate fi realizat. Folosesc în permanență expresii precum: „Putem să o facem", „Hai să ducem asta la bun sfârșit", „Hai să rezolvăm asta" – și susțin în permanență că există soluții. Acești oameni se concentrează asupra explicațiilor și a rezolvării problemelor și abordează mereu dificultățile dintr-o perspectivă pozitivă. Abordează chiar și cele mai descurajante și aparent imposibile situații în maniera „pot să o fac". Să ai această atitudine este mai important decât să oferi un

produs superior la un preț mai scăzut și este printre singurele modalități în care vei putea să realizezi acțiuni mărețe, „înmulțite cu 10”. Dacă nu ești dispus să abordezi totul cu atitudinea „pot să o fac”, atunci nu vei gândi cu adevărat în termenii „înmulțirii cu 10”. Trebuie să crezi și să le transmiți și celorlalți faptul că există într-adevăr o soluție – chiar dacă va trebui să vă străduiți un pic mai mult să o găsiți. Fă în așa fel încât ceea ce spui, ceea ce gândești, ceea ce faci și ceea ce transmiți tuturor celor pe care îi cunoști să se raporteze la perspectiva „pot să o fac”. Bate-i zilnic la cap în legătură cu asta pe toți membrii companiei tale și ajută-i astfel să-și dezvolte acest gen de atitudine. Dă-ți seama cum poți răspunde cu atitudinea „pot să o fac” chiar și solicitărilor care par imposibil de pus în practică. Tu și colegii tăi trebuie să ajungeți în punctul în care răspunsul „Putem să o facem, nicio problemă, ne vom ocupa de asta!” devine standardul vostru – fără ca măcar să mai acceptați alt gen de atitudine.

2. Ai încredere că „vei găsi o soluţie”

Această perspectivă merge mână în mână cu atitudinea „pot să o fac”. De asemenea, ea se adresează individului care urmărește constant să fie responsabil și să rezolve o problemă. Chiar dacă nu ești sigur de modul în care ar trebui să acționezi, cel mai bun răspuns este: „voi găsi eu o soluție”, nu răspunsul: „nu știu”. Nimeni nu prețuiește o persoană care nu numai că nu știe despre ce e vorba, dar nici nu *vrea* să afle. Acest răspuns nu contribuie cu nimic la credibilitatea sau la autoritatea ta. Nu sunt de acord cu afirmația conform căreia, atunci când nu știi ceva, ar trebui să recunoști acest lucru în fața oamenilor. Îmbunătățește

acest lucru în vreun fel situația? Chiar vrei să te lauzi cu incompetența ta sau crezi că piața – sau clienții tăi – prețuiesc *atât* de mult sinceritatea încât vor ca tu să le mărturisești că își pierd vremea cu tine? Poți să recunoști că un anumit lucru nu îți este familiar, atâta timp cât următorul lucru pe care îl faci este să îți iei angajamentul de a veni cu o soluție sau de a găsi pe altcineva care să rezolve acea problemă. Lucrurile nu se vor mișca dacă tu te iei cu mâinile de cap atunci când te confrunți cu o anumită sarcină. Convinge-te pe tine și pe ceilalți că sunteți *dispuși* să faceți tot ce este necesar pentru a găsi o soluție! O alternativă la răspunsul „Nu știu” este: „Bună întrebare. Dă-mi voie să verific și voi găsi o soluție”. Ești sincer totuși, dar, în loc să faci dovadă de incompetență, îți asumi provocarea de a găsi o soluție.

3. Priveşte orice problemă ca pe o oportunitate de a avea succes

Oamenii de succes percep toate situațiile – chiar și problemele și neajunsurile – ca pe niște oportunități. În situațiile în care alții nu văd decât obstacole, oamenii de succes înțeleg că rezolvarea problemelor conduce la produse, servicii și clienți noi și, probabil, și la succes pe plan financiar. Ține minte: Să ai succes înseamnă să depășești o provocare. Prin urmare, nu poți să reușești *fără* să întâmpini niciun fel de dificultate. Nu prea contează care este provocarea; atâta timp cât te vei ocupa de ea în mod corespunzător, vei fi răsplătit. Și, cu cât este mai mare problema, cu atât este mai mare și oportunitatea. Atunci când există o problemă cu care se confruntă întreaga piață și toți oamenii care activează în cadrul ei, această problemă devine un element de

reglare. Singura persoană care iese în evidență în acest context este individul care se concentrează asupra oportunităților, care percepe acele probleme drept șanse de a obține succesul. Acești oameni sunt capabili să se folosească de problema pe care o întâmpină pentru a se diferenția și pentru a domina piața. Există nenumărate situații pe care majoritatea oamenilor au tendința de a le percepe doar ca pe niște obstacole și nimic mai mult: crizele economice, șomajul, dificultățile de pe piața imobiliară, conflictele, reclamațiile clienților și închiderea unor companii, ca să numesc doar câteva dintre ele. Dacă te poți deprinde să le vezi ca pe niște șanse de reușită, nu ca pe niște probleme, te vei clasa tot timpul în vârf.

4. Iubeşte provocările

Deși mulți oameni detestă provocările – și se folosesc de ele ca de niște motive pentru a se afunda și mai mult în indiferență – oamenii care au obținut un succes remarcabil sunt stimulați de provocări și simt că este de datoria lor să le depășească. Faptul de a te simți copleșit este, cred, consecința faptului că nu întreprinzi niciodată suficient de multe acțiuni încât să obții suficient de multe victorii. Succesul atrage după sine și mai mult succes, iar pierderile îți cresc șansele de a pierde în continuare. Provocările sunt experiențele care cizelează aptitudinile oamenilor de succes. Pentru a-ți îndeplini obiectivele, trebuie să ajungi în punctul în care să te stimuleze fiecare provocare. Viața poate fi destul de dură, iar oamenii pot suferi de-a lungul timpului un număr considerabil de pierderi. Mulți ajung în punctul în care, în mintea lor, orice nouă provocare devine în mod automat echivalentă cu o pierdere. Există însă metode de

a-ți revizui acest mod de gândire, astfel încât greutățile prin care ai trecut de-a lungul vieții tale să nu te mai priveze de șansa de a aborda noile provocări cu încântare și entuziasm.

Atunci când reușești să dezvolți o manieră mai pozitivă de a privi lucrurile, o să începi să vezi provocările ca pe o motivație de a te apuca să faci ceva, nu ca pe o scuză prin care să eviți acel lucru. Trebuie să revizuiești sensul pe care îl atribui noțiunii de „provocare" și să înțelegi că fiecare provocare este o oportunitate de a câștiga. Și nu te păcăli singur: în viață, este esențial să câștigi. În fiecare moment al fiecărei zile, mintea ta ține o evidență a victoriilor, înfrângerilor și egalurilor pe care le-ai obținut – și face asta axându-se pe ceea ce tu știi că este potențialul tău deplin. Cu cât câștigi mai mult în viață, cu atât va fi mai mare potențialul tău și cu atât mai mult vei ajunge să iubești provocările.

5. Caută să rezolvi problemele

Persoanelor de succes le place să caute problemele pentru că știu că aproape orice problemă este universală, într-un fel sau altul. Unele industrii *creează* efectiv probleme pe care să poată să le „rezolve" vânzându-ți ție produsele lor. (Gândește-te la toate lucrurile pe care le-ai achiziționat de-a lungul anilor pentru că „aveai nevoie" de ele. Chiar aveai? Sau ai fost convins că vor rezolva o problemă cu care te confruntai sau nu?) Vaccinul antigripal este un exemplu minunat. Mulți oameni cred că vaccinul este necesar, dar părerile medicale sunt împărțite în această privință. Problemele pentru oamenii de succes sunt precum mâncarea pentru cei înfometați. Dă-mi o problemă de rezolvat – orice problemă – și atunci când o să o rezolv, voi fi răsplătit și s-ar

putea să devin un erou. Cu cât problemele sunt mai mari – și cu cât este mai mare numărul celor care trag foloase de pe urma soluției – cu atât va fi mai remarcabil succesul tău. Ajungi să te numeri printre oamenii de succes atunci când cauți probleme pe care să le rezolvi – în beneficiul companiei tale, al angajaților, al clienților, al guvernului – al oricui, indiferent unde s-ar afla. Lumea este plină de oameni care au probleme – și care le provoacă, din păcate. Una dintre metodele cele mai rapide și mai bune de a ieși din mulțime este să dai dovadă că ești o persoană care ameliorează situația, nu care o agravează.

6. Perseverează până când obţii succesul

Una dintre trăsăturile comune ale celor care reușesc este capacitatea lor de a insista să urmeze o anumită cale, indiferent de obstacolele, evenimentele neașteptate, veștile proaste și rezistența pe care le întâmpină – capacitatea de a continua cu hotărâre sau cu fermitate să mențină o anumită stare, să urmărească un anumit scop sau un anumit plan de acțiune, în ciuda contextului. Te asigur că *eu*, cel puțin, sunt mai degrabă perseverent decât talentat. Aceasta nu este o trăsătură comportamentală cu care oamenii sunt înzestrați sau nu; este o trăsătură ce poate fi dezvoltată – și trebuie dezvoltată. Copiii par să aibă în mod natural această calitate până în momentul în care ajung să vadă – prin intermediul procesului de socializare, al educației pe care o primesc de la părinți sau al amândurora, în combinație – că nu așa se comportă majoritatea oamenilor. Totuși, această calitate este necesară pentru a face ca orice vis să devină realitate.

Indiferent că ești reprezentant de vânzări sau reprezentant al statului, angajator sau angajat, va trebui să înveți cum să fii perseverent în tot soiul de situații. Este ca și cum această planetă ar exercita un fel de forță sau ar dezvolta o înclinație naturală – ceva în genul forței gravitaționale – care pune în dificultate capacitatea oamenilor de a persevera. Este aproape ca și cum universul ar încerca să afle din ce stofă ești făcut în timp ce continuă să se confrunte cu tine. Știu că orice strădanie pe care m-aș încumeta să o fac va necesita să perseverez, întreprinzând acțiuni „înmulțite cu 10”, până când întreaga rezistență se va transforma în sprijin. Nu încerc să elimin rezistența; nu fac decât să continui să merg înainte până când se schimbă cursul, iar ideile mele dăinuie, nu sunt respinse. De exemplu, am încercat să câștig de partea mea un cârcotaș de pe Facebook, dar nu am reușit. În loc să șterg acea persoană din lista de prieteni, i-am întrebat pe cei care mă urmăreau pe Facebook ce credeau ei despre această situație și i-am lăsat pe ei să îl blameze pe individ și să mă sprijine pe mine în continuare. Dacă ceva sau cineva nu este de partea mea, pur și simplu perseverez în a obține atât de mult succes încât orice urmă de rezistență va înceta să existe.

Perseverența este un avantaj extraordinar pentru orice persoană care vrea să își sporească succesul – pentru că aproape toți ceilalți au renunțat la capacitatea lor înnăscută de a persevera. Atunci când te vei obișnui din nou să faci orice este necesar pentru a te asigura că te afli în cea mai bună stare mentală, emoțională și financiară pentru a persevera, te vei număra printre oamenii care au cel mai mare succes.

7. Asumă-ţi riscuri

La un moment dat, când eram în Vegas, un bărbat care stătea lângă mine mi-a zis: „Aceste cazinouri vor face mereu bani pentru că oamenii care joacă aici nu sunt niciodată dispuși să își asume riscuri într-o așa măsură încât să le distrugă”. Nu îți sugerez să te duci și să încerci să distrugi din temelii un cazinou; totuși, remarca acestui bărbat mi-a reamintit de faptul că mulți dintre noi suntem învățați să fim prudenți, conservatori și să nu „ne aruncăm” în întreprinderea faptelor mărețe. Viața nu este cu mult diferită față de Vegas; trebuie să pui ceva în joc ca să mai ai dreptul la o încercare. La un moment dat va *trebui* să îți asumi un risc, iar cei care au succes sunt dispuși să facă zilnic acest lucru. În cazinourile cu adevărat importante ale vieții și ale afacerilor, îți asumi într-adevăr suficient de multe riscuri pentru a genera succesul pe care ți-l dorești și de care ai nevoie? Majoritatea oamenilor nu ajung atât de departe încât să fie recunoscuți, să atragă atenția asupra lor și să facă senzație; ei încearcă să își protejeze sau să își păstreze reputația, funcția sau un alt statut deja obținut. Cei care au succes sunt dispuși să accepte provocarea – să dea totul știind că, indiferent de rezultat, ar putea face asta din nou. Dau voie lumii să îi critice, să îi studieze și să îi vadă, în timp ce aceia care nu au succes ezită și sunt prudenți. Ține minte vechiul proverb: „Nu riști, nu câștigi”. În acest moment este esențial să îți convingi familia și prietenii să sprijine inițiativa ta de a-ți asuma riscuri și de a nu mai fi precaut.

8. Fii absurd

Nu, nu este o greșeală; chiar scrie *absurd* acolo. În cartea mea, *Sell to Survive* (*Vinde ca să rămâi pe piață*), am introdus ideea conform căreia reprezentantul de vânzări care are succes trebuie să fie absurd în raport cu clientul său pentru a încheia tranzacția. Acest lucru este, în mod clar, în contradicție cu ceea ce sunt învățați să facă cei mai mulți dintre noi: adică să fie rezonabili și logici. Să fii absurd îți impune să nu urmezi judecata rațională și să acționezi în contradicție cu realitățile practice. Și da, asta vreau să faci! Majoritatea oamenilor, atunci când văd această definiție, sunt nedumeriți și au impresia că le spun să se comporte nebunește. Dar oamenii de succes își dau seama cât de important este să acționezi fără logică. Ei știu că nu își pot permite să acționeze în concordanță cu realitățile asupra cărora toată lumea și-a dat acordul. Dacă fac asta, așa-zisul „imposibil" nu poate să devină niciodată „posibil" pentru ei. Să fii un adept al „Regulii 10X" îți impune să gândești și să acționezi în mod absurd. Altfel, vei ajunge la fel ca toți ceilalți – fiind obligat să supraviețuiești din resturile lăsate de oamenii de succes. Să fii absurd nu înseamnă să fii instabil psihic – și, hai să fim sinceri, fiecare dintre noi este un pic sărit de pe fix –, ci înseamnă să refuzi să fii de acord cu așa-zisele acțiuni raționale, „de bun-simț", care nu îți vor aduce niciodată ceea ce îți dorești. Majoritatea oamenilor acționează în conformitate cu un set de reguli prostești, inutile și raționale, care nu fac altceva decât să le garanteze faptul că vor continua să se zbată în lanțuri, ca niște sclavi. Gândește-te: am avea mașini, avioane, am călători în spațiu, am dispune de telefoane și de internet – pe lângă mii de alte lucruri pe care le considerăm normale – dacă cineva nu ar fi

făcut ceva ce altă persoană etichetase drept „absurd”? Omul nu ar face nimic excepțional dacă nu ar avea înclinația de a fi absurd. Așa că fii unul dintre cei absurzi. Ei sunt de obicei oamenii care generează în lume schimbări colosale.

9. Nu te feri de pericol

Încă din copilărie, cineva a tot încercat să te țină departe de pericol. „Ai grijă” este principiul de căpătâi pe care părinții îl tot repetă copiilor lor, în timp ce cumpără produse oferite de diferite industrii și care au fost create doar ca să asigure faptul că într-o casă nu există niciun pericol pentru un copil. Din păcate, mulți oameni ajung în punctul în care sunt atât de preocupați să evite pericolul încât nu își mai trăiesc cu adevărat viața! Dacă faci o retrospectivă a vieții tale, vei vedea probabil că ți-ai făcut tot atât de mult rău – sau chiar mai mult – atunci când te-ai ferit de pericole decât ți-ai făcut atunci când le-ai înfruntat. Gândește-te când ai suferit ultima oară. Încercai probabil să te protejezi de ceva chiar înainte să se întâmple. „Să ai grijă” implică ideea de a întreprinde acțiuni în mod precaut – și nu ai cum să te ridici *vreodată* la nivelurile de activitate „înmulțite cu 10” dacă ești precaut. Acțiunile mărețe necesită să lași baltă precauția, chiar dacă acestea te pun față în față cu pericolul. Este un lucru periculos în sine să lucrezi cu oameni puternici. Vrei să obții finanțare de la un miliardar? Vrei un salariu de un milion de dolari pe an? Vrei să îți transformi firma într-o companie tranzacționată public*? Dacă da, atunci trebuie

---

* Companie tranzacționată public sau societate publică: companie care are permisiunea de vinde către publicul larg acțiuni, obligațiuni etc. (bunuri mobile prin determinarea legii), de obicei, printr-o bursă de valori. (n.r.)

să fii dispus să nu te mai ferești de pericol, pentru că, în fiecare dintre aceste situații, va trebui să te expui pericolelor din ce în ce mai mult. Pentru a face ceva important, trebuie să accepți bucuros pericolul. Modul de a te asigura că pericolul nu te ucide este să te pregătești suficient de mult, astfel încât să poți să intri în ring și să ieși învingător.

10. Fă avere

Percepția asupra banilor constituie o distincție deosebit de importantă între cei care au și cei care nu au succes financiar. Cei săraci cred că trebuie să muncească pentru a câștiga bani și își petrec apoi viața fie cheltuind banii pe lucruri lipsite de importanță, fie economisindu-i ca niște maniaci ca să nu îi risipească. Cei care au foarte mult succes știu că banii au fost deja creați. Ceea ce urmăresc ei este să facă avere prin intermediul schimbului de idei, produse, servicii și soluții noi. Cei cu foarte mult succes își dau seama că nu sunt constrânși de lipsuri. Ei știu că banii există din abundență, că sunt direcționați către aceia care creează produse, servicii și soluții și că averea nu se limitează la o rezervă monetară. Cu cât te apropii mai mult de marile fluxuri de bani, cu atât vei avea șanse mai mari de a face avere prin intermediul lucrurilor pe care le întreprinzi.

Caută să faci bani și avere, nu să obții un salariu și să faci economii. Dă-ți seama cum să faci avere prin intermediul schimbului de idei extraordinare și de servicii de calitate și prin intermediul rezolvării eficiente a problemelor. Observă, de exemplu, modul în care acționează băncile puternice. Obțin bani folosind metode prin care îi conving pe oameni fie să le dea banii, fie să îi împrumute de la ele. Gândește-te la faptul că oamenii bogați dețin bunuri imobiliare pentru

care alții plătesc chirie. Ei obțin bani prin simplul fapt că dețin o proprietate și fac avere din asta. Oamenii care investesc în propriile companii fac acest lucru pentru a-și spori averea, nu veniturile. Cei care nu au succes, pe de altă parte, cheltuiesc banii pe lucruri pe care cei bogați le folosesc pentru a face avere. Venitul este impozabil; averea nu. Ține minte: Nu trebuie să „creezi" bani. Ei sunt deja creați. În realitate, nu ducem lipsă de bani – nu ducem lipsă decât de oameni care să facă avere. Fă în așa fel încât în centrul atenției tale să se afle ideea de a face avere, nu aceea de a economisi bani, și atunci vei gândi precum oamenii de succes.

11. Fii gata să treci la acţiune

Exact despre asta este vorba în cartea de față (Cred că îți este deja limpede!). Cei care obțin mari succese întreprind un număr uluitor de acțiuni. Indiferent de ce ar presupune acțiunea în sine, sunt rare ocaziile în care acești oameni nu fac nimic – chiar dacă sunt în vacanță (întreabă-i pe partenerii lor de viață sau pe membrii familiei!). Indiferent că îi pun pe alții să întreprindă acțiuni în locul lor, că atrag atenția asupra produselor sau ideilor lor sau că muncesc din răsputeri zi și noapte, cei care au succes depun în permanență eforturi mărețe – și asta chiar înainte de a deveni cunoscuți. Cei care nu au succes vorbesc despre un plan de acțiune, dar nu ajung niciodată să facă ceea ce pretind – sau, cel puțin, nu fac destul cât să obțină ceea ce vor. Oamenii de succes pleacă de la premisa că realizările lor viitoare se axează pe întreprinderea unor acțiuni al căror efect nu este vizibil în prezent, dar care vor da roade mai devreme sau mai târziu, atâta vreme cât sunt făcute în mod consecvent și cu perseverență de-a lungul timpului.

Știu că acțiunile mărețe constituie singurul lucru pe care mă pot baza, chiar și în perioadele dificile. Capacitatea ta de a întreprinde acțiuni va fi un factor hotărâtor pentru determinarea potențialului tău succes și este o disciplină cu care trebuie să te deprinzi zilnic. Nu este un dar sau o trăsătură cu care am fost destul de „norocos" să fiu înzestrat sau pe care am moștenit-o; este o obișnuință care trebuie dezvoltată. Lenea și lipsa de acțiune sunt probleme etice pentru mine. Nu cred că este normal sau acceptabil să fii leneș. Nu se poate considera că lenea este o „tulburare de personalitate" provocată de vreo boală inventată, așa cum nu se poate considera că o persoană extrem de activă este „privilegiată" într-un fel sau altul. Nimeni nu este predestinat să fie atlet sau să alerge la maraton, așa cum nimeni nu este predestinat să întreprindă mai multe acțiuni decât alții. Este necesar să acționezi pentru a genera succes și se poate ca obișnuința de a acționa să fie singura calitate definitorie care îți va permite să ajungi să te numeri printre oamenii de succes. Indiferent cine ești, indiferent ce ai făcut până acum de-a lungul vieții tale, îți *poți* dezvolta această obișnuință pentru a-ți spori succesul.

12. Răspunde întotdeauna afirmativ

Ca să te implici cu adevărat, atât în viață cât și în afaceri, trebuie să răspunzi afirmativ tuturor lucrurilor. Vei vedea că oamenii de succes fac asta tot timpul – nu pentru că pot, ci pentru că *aleg* să spună da. Se implică în viață cu entuziasm și conștientizează faptul că răspunsul „da" este plin de vitalitate și oferă multe posibilități – și este, în mod evident, un cuvânt pozitiv în comparație cu „nu". Atunci când un client îmi cere să fac ceva, eu îi răspund: „Da, aș fi

bucuros să fac asta/ mi-ar plăcea să fac asta/ vreau să fac asta pentru dumneavoastră”. Am o vorbă: „Nu spun niciodată nu, decât dacă nu am încotro”. Este o modalitate extraordinară de a refuza pe cineva (adică refuzi pentru că, pur și simplu, *nu ai încotro*!). Dar atunci când trebuie să alegi între a face și a nu face, spune întotdeauna „da”! Viața este făcută pentru a fi trăită – lucru care devine imposibil dacă tu spui mereu „nu”. Deși mulți susțin că este esențial să știi când să spui nu, realitatea este că majoritatea oamenilor nu îndrăznesc și nu experimentează destul de mult de-a lungul vieții lor. Refuză să se apuce de lucruri noi și să aibă experiențe noi în măsura în care ar fi necesar. Fii conștient de faptul că dispui de un mecanism automatizat de respingere, gata să se manifeste – un mecanism susținut de 100 de motive pentru care nu poți, nu ar trebui sau nu ai timp să faci ceva. Dar încearcă măcar să faci următorul lucru: deocamdată spune „da”, până în punctul în care vei ajunge să obții atât de mult succes încât vei fi obligat să adaugi în vocabularul tău și cuvântul „nu”, pentru a putea să îți gestionezi timpul și eforturile. Până atunci, fă în așa fel încât răspunsul „da” să fie o parte integrantă a obișnuințelor tale de succes. Spune „da” copiilor tăi, partenerului de viață, clienților, șefilor și, cel mai important, spune-ți ție „da”. Acest lucru te va conduce către noi aventuri, noi soluții și un noi niveluri ale succesului.

13. Obişnuieşte-te să te dedici în întregime

Cei care au succes se dedică în întregime și în mod constant activităților pe care le întreprind – iar în cazul unora dintre ele, trebuie să pună totul la bătaie. Revin astfel la ideea pe care am relatat-o mai devreme, aceea de a „pune totul în

joc”. Ea este legată, de asemenea, de asumarea într-o anumită măsură a pericolelor și de refuzul de a fi prudent. Rareori se întâmplă ca oamenii care nu au succes să se dedice în întregime unui lucru. Ei vorbesc în permanență despre „încercări”, iar atunci când se dedică cu adevărat, se dedică de obicei unor fapte și obișnuințe distructive. Dedicarea este, de fapt, unul dintre puținele lucruri de care *chiar ducem* lipsă. Mult prea mulți indivizi și mult prea multe companii nu reușesc să se dedice în întregime activităților, datoriilor, obligațiilor și responsabilităților lor, astfel încât să ducă lucrurile la bun sfârșit. Ca să obții succes, este esențial să nu mai încerci apa cu degetul, ci să te arunci pur și simplu! Să te dedici cu adevărat unui lucru înseamnă că nu mai poți să dai înapoi. Este exact ca atunci când te arunci în apă; odată ce te-ai hotărât să faci asta, nu te poți opri la mijlocul saltului.

Aș preferea oricând o persoană care se poate dedica în întregime în locul uneia care are o educație desăvârșită. Faptul că cineva se dedică unui lucru este un semn că acea persoană își asumă în întregime angajamentul față de o funcție, față de o problemă sau de o acțiune. Oamenii de succes văd dincolo de probleme și pot rămâne concentrați asupra promisiunii pe care și-au făcut-o lor sau pe care au făcut-o altora. Sunt tot timpul cu ochii pe rezultate sau pe acțiuni. Atunci când mă dedic obiectivului de a-mi asigura propriul succes, succesul familiei mele, al proiectului pe care îl desfășor sau al companiei, înseamnă să voi face orice este necesar pentru a transforma această promisiune în realitate și pentru a-mi îndeplini angajamentul. Nu îți poți găsi scuze în privința angajamentelor, așa cum nu poți nici să faci concesii în privința lor sau să „renunți” la ele. Dedică-te în întregime, ca și cum ai avea deja succes, și fă

dovada dedicării tale tuturor celor cu care – și pentru care – lucrezi.

14. Mergi până la capăt

După cum se spune la întâlnirile Alcoolicilor Anonimi, „Jumătățile de măsură nu ne-au condus nicăieri”. Pentru membrii grupului, asta înseamnă că nu poți să renunți la alcool dacă bei în continuare – fie și foarte puțin. În lumea succesului și a realizărilor, jumătățile de măsură nu conduc nicăieri din punctul de vedere al rezultatelor, cu excepția faptului că îl extenuează pe cel care alege jumătățile de măsură. Acesta este motivul pentru care, atunci când vine vorba despre muncă, majoritatea oamenilor se referă la ea ca la o boală. Numai cei care merg până la capăt și care se străduiesc să ducă lucrurile la bun sfârșit cunosc recompensele pe care le are de oferit un loc de muncă. Nicio acțiune nu este finalizată până când nu este transformată în succes. Până când nu faci ca un potențial client să-ți devină client sau ca un potențial investitor să investească în afacerea ta, nu ai mers până la capăt. S-ar putea să pară dur ce spun, dar dacă ai sunat un client de 50 de ori și nu ai încheiat afacerea, atunci ai fi putut la fel de bine să nu îl fi sunat deloc. Acesta este punctul în care oamenii devin rezonabili și, prin urmare, nu reușesc. Dedică-te faptului de a fi în întregime absurd și faptului de a merge până la capăt. Nu accepta scuze! Nu sunt acceptate disensiuni în această privință!

15. Concentreaz-te asupra prezentului

Pe axa temporală a oamenilor de succes nu există decât două momente: prezentul și viitorul. Cei care nu au succes își petrec cea mai mare parte a timpului lor în trecut și privesc viitorul ca pe un prilej de amânare. „Prezentul” este momentul de care se folosesc cel mai adesea oamenii de succes pentru a-și crea viitorul pe care și-l doresc, astfel încât să domine tot ce îi înconjoară. Nu poți să faci ceea ce fac oamenii care nu au succes, adică să folosești orice scuză la care te-ai putea gândi pentru a amâna acele sarcini pe care ar trebui să le termini imediat. În schimb, trebuie să dobândești disciplina, mobilitatea și reușitele care apar toate ca urmare a faptului că întreprinzi acțiuni mărețe – în timp ce alții se gândesc, planifică și amână lucrurile. Faptul că întreprind fără întârziere acțiuni le permite celor care au un succes răsunător să își conceapă viitorul pe care și-l doresc. Cei care au succes înțeleg că trebuie să continue să acționeze în prezent. Sunt foarte conștienți de faptul că dorința de a amâna constituie slăbiciunea supremă.

„Regula 10X” presupune ca tu să întreprinzi un număr colosal de acțiuni, fără întârziere. Orice persoană care amână să facă ceea ce poate face chiar acum nu va dobândi niciodată avânt și încredere în sine, pentru că acestea apar ca urmare a acțiunilor din prezent. De exemplu, le-am spus la un moment dat angajaților mei că vreau ca fiecare dintre ei – chiar și cei cu funcții administrative – să dea câte 50 de telefoane. Am înțeles imediat, din grimasele lor, că erau îngroziți – dacă acest lucru ar fi fost imposibil de realizat, cum rămânea cu toate celelalte lucruri pe care mai trebuiau să le facă? Așa că le-am spus: „Aveți la dispoziție 30 de

minute să dați telefoanele – la treabă!”. M-am dus apoi în biroul meu și am dat 28 de telefoane în 22 de minute.

În astfel de situații, nu îți poți permite nici măcar pentru o secundă să fii distras de frământări sau de analize – pentru că fiecare secundă pe care o petreci gândindu-te este o secundă în care ai putea să acționezi și pe care o irosești! Vei fi uimit să vezi cât de multe lucruri poți duce la bun sfârșit atunci când nu te mai gândești, nu mai calculezi, nu mai amâni, atunci când te apuci pur și simplu de treabă și te obișnuiești să acționezi în prezent. Deși s-ar putea ca acest lucru să te facă să simți că reacțiile tale devin un automatism – și că devii astfel prea spontan – vei simți și că faptul de a acționa devine o obișnuință. Acțiunea este necesară – și nu există moment mai valoros decât cel prezent. În timp ce alții încearcă să își dea seama cum să ducă la bun sfârșit ceva, tu vei fi terminat deja. Persoana care continuă să acționeze cu perseverență își va îmbunătăți setul de aptitudini, ca urmare a eforturilor sale de a rezista în timp și de a se adapta. Transformă acțiunea din prezent – nu dintr-un moment viitor – într-o disciplină și te asigur că numărul de inițiative pe care ți le asumi va genera o creștere rapidă a calității muncii tale – și te va ajuta să faci fiecare pas cu mai multă convingere și siguranță.

16. Dă dovadă de curaj

Curajul este acea calitate a minții sau a spiritului care îi determină pe oameni să înfrunte situațiile periculoase, în ciuda temerilor. Rareori se întâmplă ca oamenii să se simtă curajoși, sau să fie caracterizați ca atare, înainte ca evenimentul care îi determină să se poarte în acest fel să aibă loc. Mai degrabă, sunt considerați curajoși ca urmare a faptului că

întreprind acțiuni fără să țină cont de temerile pe care le simt. Soldații și eroii nu se consideră niciodată bravi înainte de a îndura greutăți. Din punctul lor de vedere, ei nu fac decât ceea ce este de datoria lor în acel moment.

Vei observa adesea că oamenii de succes lasă impresia de încredere și siguranță, transmit o stare de calm și poate chiar o notă de aroganță. Înainte să începi să crezi că acești oameni sunt cumva „diferiți" din fire, ar trebui să înțelegi că au dobândit aceste calități ca urmare a faptului că au întreprins acțiuni. Cu cât vei reuși mai des să faci lucruri care te sperie într-o oarecare măsură, cu atât vei fi considerat curajos de mai mulți oameni – care vor gravita apoi în jurul tău. Curajul este pentru cei care acționează, nu pentru cei care se gândesc, așteaptă și se întreabă. Singura modalitate de a cizela această trăsătură este să întreprinzi acțiuni. Deși poți învăța să-ți sporești aptitudinile și încrederea, curajul îl vei dobândi doar *făcând* – făcând mai ales lucruri de care te temi. Cine vrea să facă afaceri sau să sprijine pe cineva care este gata în orice moment să cedeze în fața temerilor sale? Cine vrea să investească într-un proiect atunci când oamenii din spatele proiectului nu dau dovadă de seriozitate și de curaj?

Am fost intervievat de curând de cineva care m-a întrebat: „Nu vă este teamă de *nimic*?". Întrebarea m-a surprins pentru că știu că mă tem. Presupun că pare că nu mi-e teamă pentru că acțiunile pe care le întreprind sunt de gradul patru – și pot fi și ale tale la fel, cu siguranță. Atacă, domină și menține-ți atenția asupra viitorului și apoi continuă să repeți aceste acțiuni, iar curajul tău va spori. Fă mai des lucruri care te sperie și vei vedea că acestea vor începe să te sperie din ce în ce mai puțin – până când vor deveni atât

de obișnuite pentru tine încât te vei întreba de ce te-ai temut de ele într-o primă fază!

17. Fii deschis la schimbare

Oamenii de succes iubesc schimbarea, pe când cei care nu au succes fac tot ce le stă în putință pentru a o împiedica. Cum poți însă să generezi succes atunci când încerci să împiedici orice schimbare a lucrurilor? Este imposibil. Deși nu este niciodată de dorit să modifici lucrurile care funcționează, ar trebui să cauți mereu metode de a îmbunătăți ceea ce faci. Cei care au succes nu scapă niciodată din vedere ceea ce urmează. Ei caută posibilitățile, schimbările viitoare de pe piață și sunt deschiși la ele în loc să le respingă. Cei care au succes observă cum se schimbă lumea și își îmbunătățesc eforturile și își măresc avantajul în conformitate cu această schimbare. Ei nu trăiesc niciodată din succesele trecute. Știu că trebuie să continue să se adapteze, pentru că altfel nu vor rămâne învingători. Nu trebuie să reziști schimbării; schimbarea este un lucru care ar trebui să îți mențină entuziasmul. Steve Jobs de la Apple este un exemplu minunat. El își transformă produsele înainte să îl ajungă din urmă vreun competitor sau înainte să se plictisească de ele clienții lui. Disponibilitatea de a accepta schimbarea este o calitate extraordinară a celor care au succes.

18. Descoperă şi adoptă abordarea potrivită

Cei care au succes știu că își pot cuantifica acțiunile, atât pe cele care dau, cât și pe cele care nu dau rezultate, pe când cei care nu au succes se concentrează doar asupra ideii de

„a munci din greu". Abordarea potrivită ar putea consta în implementarea un program de relații cu publicul care să contribuie la îmbunătățirea proceselor din cadrul pieței, care să le ofere consumatorilor soluțiile potrivite sau care să oblige personalul administrativ să stabilească cele mai eficiente legături cu actorii economici, să găsească cei mai buni investitori principali sau să angajeze personal de cea mai bună calitate. Oricare ar fi metoda de abordare, cei care au succes nu privesc lucrurile prin prisma ideii de „a munci din greu" (deși, evident, *sunt* dispuși să muncească din greu). Își dau seama, în schimb, cum să muncească „inteligent" și gestionează situația în funcție de abordarea pe care au descoperit-o și pe care o urmează până când reușesc. Celor care nu au succes munca li se pare întotdeauna dificilă pentru că ei nu își acordă niciodată suficient timp pentru a-și îmbunătăți modul de abordare și pentru a simplifica lucrurile. În primii trei ani de când începusem să lucrez ca reprezentant de vânzări am muncit din greu, iar succesele au fost, în cel mai bun caz, izolate. Apoi, am dedicat doi ani din viața mea și am investit mii de dolari pentru a îmbunătăți modul în care abordez lucrurile – iar vânzările nu au mai însemnat „muncă" pentru mine!

Oamenii de succes investesc timp, energie și bani pentru a se perfecționa. Prin urmare, ei nu își concentrează atenția asupra dificultății muncii, ci mai degrabă asupra satisfacției pe care o oferă rezultatele! Atunci când câștigi ca urmare a faptului că ți-ai perfecționat modul în care abordezi lucrurile, nu vei mai considera că ceea ce faci este „muncă"; vei considera că este „succes". Și nimic nu este mai plăcut decât faptul de a ieși victorios și de a avea succes.

19. Înfruntă ideile tradiţionale

Cei mai de succes dintre oamenii de succes merg dincolo de ideea simplei schimbări și pun la îndoială gândirea tradițională. Gândește-te la companii precum Google, Apple și Facebook și vei vedea că acestea pun la îndoială ideile tradiționale și creează noi metode de a face lucrurile. Ei înfruntă practicile care s-au dovedit funcționale în trecut pentru a ajunge la ceva mai bun. Cei mai de succes oameni caută să *creeze* tradiții, nu să le urmeze pe cele deja stabilite. Nu te lăsa îngrădit de modul de gândire acceptat de ceilalți. Găsește căi prin care să obții avantaje de pe urma gândirii tradiționale, aceea care îi împiedică pe ceilalți să progreseze.

Cei care au succes sunt numiți „lideri ai ideilor", persoane care proiectează viitorul prin intermediul gândirii inovatoare. Mi-am creat prima companie cu intenția de a înfrunta ideile tradiționale pe care această industrie le încuviințase mult timp, prezentând o variantă mai bună a serviciului pentru clienți. Oamenii care au un succes răsunător nu sunt preocupați de modul în care „s-au făcut dintotdeauna lucrurile"; ei sunt preocupați să găsească modalități noi și mai bune. Analizează motivele pentru care automobilele, avioanele, ziarele și casele s-au schimbat atât de puțin în ultimii 50 de ani și încearcă să găsească modalități de a crea noi piețe. Te previn totuși: Acești oameni sunt, de asemenea, capabili să mențină structurile existente ale companiilor lor în timp ce pun în discuție noțiunile convenționale și aduc produse noi pe piață. Ei nu propun schimbarea de dragul schimbării; propun schimbarea pentru a putea să creeze produse, relații interumane și condiții de trai superioare. Cei care au succes sunt dispuși să pună

la îndoială tradiția pentru a descoperi modalități noi și mai bune de a-și îndeplini obiectivele și visurile.

20. Axează-te pe obiective

Obiectivul este ceva dezirabil – de obicei ceva ce nu a fost încă realizat –, de care o persoană sau o companie are nevoie pentru a progresa. Oamenii de succes sunt întru totul axați pe obiective și acordă mereu mai multă atenție finalității decât problemei în sine. După câte se pare, ei pot face lucruri extraordinare datorită faptului că se dedică și se concentrează asupra obiectivului. Mult prea mulți oameni petrec mai mult timp pentru a-și face lista de cumpărături decât petrec pentru a stabili cele mai importante obiective din viața lor. *Dacă nu rămâi concentrat asupra obiectivelor tale,* îți vei petrece viața îndeplinind obiectivele altor oameni – *în special ale celor axați pe obiective.*

Obiectivele sunt incredibil de importante pentru mine. Îmi încep și îmi închei fiecare zi notându-mi și revizuindu-mi obiectivele. Ori de câte ori mă confrunt cu un eșec sau cu o dificultate, scot un carnețel și îmi scriu din nou obiectivele. Acest lucru mă ajută să rămân concentrat asupra direcției în care vreau să merg și asupra obiectivelor pe care vreau să le realizez – în loc să stagnez din cauza dificultății momentului. Capacitatea de a rămâne concentrat asupra obiectivului și de a te axa pe realizarea acestuia este *esențială* pentru a avea succes. Deși încerc să rămân concentrat asupra momentului prezent, vreau să acord cea mai mare atenție imaginii de ansamblu a obiectivelor mele, nu să mă axez doar pe sarcina pe care o îndeplinesc în acel moment.

21. Fă o misiune din ceea ce întreprinzi

În vreme ce aceia care nu au succes gândesc tot timpul din perspectiva unei „slujbe”, oamenii de succes își abordează activitățile ca și cum acestea ar fi o misiune religioasă pe care și-au asumat-o – nu ca și cum ar fi vorba despre muncă sau despre „o slujbă”, pur și simplu. Angajații, angajatorii și antreprenorii de succes, precum și cei care produc schimbări în cadrul pieței, consideră că activitățile lor zilnice sunt parte dintr-o misiune mai importantă care va schimba lucrurile în mod semnificativ. Ei gândesc tot timpul măreț și se îndreaptă către obiectivele gigantice pe care trebuie să le realizeze. Dacă nu începi să îți percepi slujba ca pe o misiune, ea nu va fi nimic altceva decât „o simplă slujbă”. Trebuie să desfășori fiecare activitate cu atitudinea zeloasă că ceea ce faci ar putea să schimbe lumea pentru totdeauna. Consideră că fiecare telefon sau email, fiecare vizită pe care o faci clienților, fiecare întâlnire sau prezentare și fiecare zi pe care o petreci la birou nu este doar o atribuție din fișa postului, ci este chemarea ta, pentru care vei fi recunoscut pentru totdeauna. Atâta timp cât nu adopți această atitudine, vei rămâne blocat permanent în limitele unei slujbe – probabil o slujbă nu prea mulțumitoare.

22. Fii mereu foarte motivat

Motivația se referă la faptul sau la circumstanțele care te determină să acționezi. Pentru a reuși, este esențial să fii stimulat, determinat să întreprinzi anumite acțiuni și să fii entuziasmat de faptul că faci asta. Deși definiția motivației indică faptul că există un motiv dincolo de acțiunea propriu-zisă, o analiză a acțiunilor mărețe ale oamenilor de

succes scoate în evidență ideea că acestea sunt alimentate de atenția pe care ei o acordă obiectivelor și misiunii lor. Cei care nu au succes se dovedesc a fi mai puțin motivați și mai puțin organizați și nu le este clar încotro să meargă sau care este scopul lor. În mod evident, este esențial să fii foarte motivat dacă vrei să întreprinzi acțiuni „înmulțite cu 10" și să fii perseverent. Nu este vorba despre o formă de entuziasm care durează câteva ore, o zi sau o săptămână; este vorba despre ceea ce faci în fiecare zi pentru a fi determinat să acționezi și să mergi mai departe. Oamenii care au un succes răsunător caută și descoperă în permanență motive pentru a transforma într-o provocare obiectivul de a atinge un nivel din ce în ce mai înalt de succes. Acesta ar putea fi motivul pentru care nu sunt mulțumiți niciodată. Pe măsură ce lucrurile care îi motivează îi obligă să meargă înainte, ei își ating noile obiective și apoi se pregătesc pentru următoarea rundă de obiective. Sunt determinați în permanență să atingă niveluri mai înalte de efort și de realizări.

În cadrul seminarelor mele, sunt adesea întrebat: „Cum îți menții motivația?" Răspunsul? Găsesc noi motive pentru a susține ceea ce fac. Cei care nu au succes nu încetează să spună: „Dacă aș avea ce are [acea persoană], aș ieși la pensie". Dar eu nu cred sub nicio formă această afirmație. În primul rând, ei nici măcar nu știu dacă vor face ceea ce spun, pentru că nu au de unde să știe care va fi reacția lor în raport cu succesul. Este posibil – de fapt, foarte probabil – ca succesul pe care l-ar obține să presupună asumarea câtorva responsabilități și a obligației de a continua să depună eforturi pentru a susține ceea ce au realizat. Motivația este o chestiune lăuntrică. Eu nu te pot motiva pe tine, iar tu nu poți motiva pe altcineva. Poți să încurajezi, să provoci și să inspiri pe cineva, dar adevărata motivație

– motivul fundamental pentru care faci ceva – trebuie să vină dinăuntru. Pentru a fi motivat, îmi stabilesc zilnic obiective care îmi mențin entuziasmul. Râvnesc la lucruri care par imposibil de obținut – nu numai lucruri materiale, ci și realizări și fapte ale altor oameni – astfel încât să-mi nu-mi scape din vedere posibilitățile pe care le-aș avea. Orice lucru pe care îl poți face pentru a fi mereu foarte motivat va fi esențial pentru asumarea responsabilităților „înmulțite cu 10".

23. Fii preocupat de rezultate

Oamenii de succes nu sunt preocupați de efortul, de munca sau de timpul pe care le investesc în desfășurarea unei activități; ei sunt preocupați de rezultatele activității. Cei care nu au succes acordă o mare importanță timpului pe care îl petrec la muncă și încercărilor lor de a obține rezultate – chiar dacă nimic nu avansează. Diferența pe care o prezint aici se leagă de ideea de a fi absurd. Să fim sinceri: fie că îți place sau nu, doar rezultatele contează. Dacă „încerci" să duci gunoiul, dar nu ajungi cu el decât până în holul de la intrare, în casa ta va continua să se adune gunoi – și atunci vei avea o problemă. Până când nu devii preocupat în mod complet, absurd și exclusiv de obținerea rezultatelor, nu vei reuși să dobândești ceea ce îți dorești. Nu te mai felicita singur pentru faptul că „ai încercat" și lasă deoparte laudele și gratificațiile până în punctul în care vei avea cu adevărat realizări. Impulsionează-te singur, ca să nu fie nevoie să o facă altcineva. Fii dur cu tine și nu „o lăsa mai moale" până când nu obții rezultate. Cei care au succes se axează, mai presus de toate, pe rezultate (nu pe eforturi) – indiferent care ar fi provocările, rezistența și problemele pe care le întâmpină.

24. Propune-ţi să îndeplineşti obiective şi visuri măreţe

Oamenii de succes au visuri îndrăznețe și obiective mărețe. Ei nu sunt realiști. Lasă asta în seama mulțimii, care se luptă pentru resturi. A doua întrebare care reiese din „Regula 10X" este: Cât de *mărețe* sunt obiectivele și visurile tale? Cei din clasa de mijloc sunt învățați să fie realiști, pe când cei care au succes gândesc din perspectiva posibilităților lor de a se extinde. Cel mai mare regret al vieții mele este acela că, într-o primă fază, scopurile și obiectivele pe care mi le-am propus s-au raportat mai degrabă la un mod de gândire realist, nu la gândirea colosală, radicală. „Gândirea măreață" schimbă lumea. Asta fac cei de la Facebook, Twitter, Google – sau cine le va călca pe urme în viitor. Gândirea realistă, obiectivele mărunte și visurile banale nu te vor motiva în niciun fel, pur și simplu – și te vor plasa fix în „normalitate", unde vei concura cu mulțimea. Visează și acționează măreț și găsește apoi o cale de a face și mai mult de atât. Citește tot ce poți despre realizările oamenilor străluciți și ale companiilor extraordinare. Înconjoară-te de lucruri care te inspiră să gândești măreț, să acționezi măreț și să îți atingi în întregime potențialul.

25. Creează-ţi propria realitate

Cei care au succes se aseamănă foarte mult cu magicienii; ei nu sunt interesați de realitatea altcuiva. În schimb, sunt hotărâți să își creeze o nouă realitate, diferită de cea pe care o acceptă ceilalți. Nu îi interesează ce consideră alți oameni că ar fi posibil sau imposibil; îi interesează doar să creeze lucrurile pe care ei le cred posibile. Ei nu cred că

este o idee bună să țină cont de convingerile sau de recomandările celorlalți și nu se supun „realității” pe care o acceptă toată lumea. Ei vor să creeze ceea ce își doresc și simt o mare desconsiderare – chiar o formă de aversiune – față de acordul colectiv. Cercetează puțin și vei vedea că cei care au dat cu adevărat lovitura au creat o realitate inexistentă până în acel moment. Indiferent că este vorba despre un reprezentant de vânzări, despre un sportiv sau un artist, despre un politician sau un inventator, ating măreția numai aceia care nu au sub nicio formă de gând să fie practici, dar care sunt obsedați, în schimb, de ideea de a crea realitatea pe care și-o doresc. O viitoare realitate, în care lucrurile vor putea fi organizate sau vor sta în mod cert într-un anume fel, se va ivi odată cu persoana care o va crea.

26. Ia-ţi mai întâi angajamentul, apoi dă-ţi seama cum să acţionezi

La prima vedere, aceasta poate părea o trăsătură extrem de indezirabilă – chiar primejdioasă – a celor care au un succes răsunător. Cu toate acestea, este mult mai puțin periculoasă decât alternativa la care recurg cel mai adesea oamenii care nu au succes. Majoritatea oamenilor presupun că ar trebui să-și dea seama de la început cum să acționeze în privința tuturor aspectelor și că își vor lua angajamentul odată ce înțeleg aceste lucruri; dar nu par să reușească vreodată să pună asta în aplicare. Iar atunci când își dau seama cum să acționeze și sunt gata să își ia angajamentul, descoperă, de obicei, că oportunitatea nu mai există sau că altcineva a revendicat trofeul.

Să îți iei mai întâi angajamentul înseamnă să susții în mod integral înfăptuirea lucrului pentru care îți iei angajamentul, înainte de a-ți da seama cum să faci fiecare pas.

Această practică le permite companiilor mici și antreprenorilor extraordinari să obțină avantaje în raport cu competitorii mai mari și mai bogați. Marile companii de până mai ieri devin atât de puternice și atât de încântate să deruleze procese de planificare peste procese de planificare încât personalul lor își petrece majoritatea zilelor la ședințe – fapt care îi face să devină precauți și incapabili „să mai apese pe trăgaci”, așa cum făceau atunci când își asumau riscuri și se dezvoltau. Deși poate fi riscant ca mai întâi să îți iei angajamentul și apoi să îți dai seama cum să acționezi, eu consider că *numai după ce* o persoană se dedică în întregime unui lucru capacitatea acesteia de a fi creativă și de a rezolva probleme este stimulată cu adevărat. Deși pregătirea și instruirea sunt esențiale, provocările pieței îți vor cere să acționezi înainte de a stabili cum să faci ca totul să iasă bine. Jocul vieții nu este câștigat neapărat de cei mai inteligenți și mai străluciți oameni, ci, mai degrabă, de cei care se dedică cu cea mai mare pasiune cauzei lor.

27. Fii extrem de etic

Acesta este un subiect care creează confuzie în mintea multor oameni – în special atunci când văd că indivizi care, chipurile, au succes intră la închisoare. Ei bine, după părerea mea, nu contează cât de mult succes obții. Faptul de a intra la închisoare te descalifică instantaneu. Chiar dacă un infractor nu este prins, tot infractor rămâne – și este, prin urmare, o persoană care nu poate avea cu adevărat succes. Știu oameni care nu ar spune niciodată o minciună sau nu ar fura nici măcar un leu, dar pe care nu îi consider etici, deoarece nici măcar nu se deranjează să își îndeplinească angajamentele de a asigura protecție familiei și prietenilor

lor și de a fi modele demne de urmat pentru aceștia. Dacă nu muncești în fiecare zi – și nu faci tot ce îți stă în putință ca să reușești – atunci îți jefuiești familia, viitorul și compania pentru care lucrezi. Ai făcut înțelegeri – implicite sau rostite cu voce tare – cu partenerul de viață și cu familia, cu colegii, managerii și clienții. Cu cât generezi mai mult succes, cu atât poți respecta într-o mai mare măsură acele înțelegeri. Pentru mine, faptul de a fi etic nu înseamnă să joci după regulile acceptate de societate. Cred, de asemenea, că faptul de a fi etic presupune ca oamenii să facă ce le-au spus altora că *vor* face – și să facă asta până când obțin rezultatele dorite. Să depui un efort fără să obții un rezultat nu este un lucru etic, pentru că este doar o formă de a te minți pe tine însuți și de a nu îți îndeplini obligațiile și angajamentele. Să „încerci" să faci un lucru, să îți dorești, să ceri, să vrei și să te aștepți ca acel ceva să se întâmple nu te vor face să îl duci la îndeplinire. După părerea mea, oamenii cu un comportament etic obțin rezultatele pe care și le doresc și generează atât de mult succes pentru ei înșiși, pentru familia și pentru compania lor încât pot să facă față oricărei furtuni și pot să reușească indiferent de dificultățile pe care le întâmpină.

Una dintre experiențele mele personale, de care sunt foarte mândru, constă în faptul că am putut să înfrunt, timp de doi ani de zile, un mediu economic extrem de dificil în timp ce mă confruntam și cu alte dificultăți, chiar mai serioase, în viața mea personală – și, cu toate acestea, am reușit să îmi extind compania și să îmi susțin familia. Orice lucru care nu îți asigură succes pe termen lung constituie un pericol pentru toți cei din viața ta, inclusiv pentru tine. Nu vorbesc aici despre o etică a „casei de marcat", ci mai degrabă despre noțiunea mai largă, conform căreia trebuie

deopotrivă să te ridici la înălțimea capacităților și a potențialului tău și să îți îndeplinești angajamentele implicite sau explicite. Simplul fapt de a consimți să fii tată, soț, antreprenor sau patron al unei afaceri – sau să joci orice fel de rol social – aduce cu sine angajamente și înțelegeri implicite. Eu consider că nu este etic să nu îmi folosesc pe deplin darurile, talentele și mintea cu care am fost binecuvântat. Numai tu poți să decizi ce este etic pentru tine. Eu aș sugera totuși că orice discrepanță între ceea ce știi că poți să faci și ceea ce realizezi efectiv constituie o problemă etică. Aceia dintre noi care au cel mai mult succes sunt determinați, prin intermediul obligației lor etice și al motivației pe care o au, să facă lucruri cu adevărat importante, care sunt în concordanță cu potențialul lor.

28. Dedică-te grupului

Starea ta de bine se va raporta întotdeauna la grupul din care faci parte. Dacă toți cei din jurul tău sunt bolnavi, au performanțe slabe sau se chinuie, atunci, mai devreme sau mai târziu, aceste lucruri te vor afecta și pe tine. De exemplu, pensiile sufocă economia orașelor și a statelor pentru că o grămadă de oameni au fost interesați de propria situație, fără să se gândească la impactul pe care îl va avea acordarea pensiilor asupra societății per ansamblu. Acest gen de gândire, bazată pe principiul „eu, mai presus de toate” – care nu ține deloc cont de grup – înăbușă, în cele din urmă, chiar grupul de care depinde continuitatea oricărui individ. Această abordare egoistă face ca, mai târziu, continuitatea grupului în sine să fie imposibilă – și pune în pericol chiar acele lucruri pe care grupul și-a luat angajamentul să le îndeplinească.

Sănătatea și bunăstarea populației ar trebui să fie un lucru de maximă importanță pentru fiecare membru al societății – un lucru pe care îl știu oamenii de succes. Succesul tău nu poate fi mai mare decât succesul celor de care te apropii sau cu care te asociezi. Nu contează care este poziția pe care o deții – că te afli la conducerea unui grup sau că ești membru al acestuia – succesul tău se raportează la posibilitățile pe care le au cei din jurul tău. Asta nu înseamnă că oamenilor de succes nu le pasă de ei înșiși. Doar că își dau seama că trebuie să se implice, investind energie, și să fie preocupați de starea asociaților lor, fiind conștienți de faptul că, atâta vreme cât aceștia nu o duc bine, îi vor trage la fund chiar și pe cei mai prosperi dintre ei. Într-o oarecare măsură, să îți pese ce se întâmplă cu toți ceilalți este o acțiune egoistă. Vrei ca toți cei din echipa ta să câștige și să se perfecționeze pentru că acest lucru poate fi în avantajul tău. Din acest motiv, este întotdeauna de dorit să faci tot ce îți stă în putință pentru a-i ajuta pe toți ceilalți membri ai echipei tale să evolueze.

29. Dedică-te învăţării continue

Conform statisticilor, cei mai de succes directori executivi citesc în medie 60 de cărți și participă la mai mult de șase conferințe pe an – în vreme ce muncitorul american obișnuit citește în medie mai puțin de o carte pe an și obține un venit de 319 ori mai mic. Deși mass-media dezbate adesea chestiunea discrepanței dintre cei bogați și cei săraci, de obicei nu aduce în discuție și volumul de timp și de energie pe care cei bogați îl dedică lecturii, studiului și autoeducației. Oamenii de succes își fac timp pentru conferințe, simpozioane și lectură. Nu am ratat niciodată vreo carte, vreun

curs audio sau vreo resursă electronică, vreun webinar sau vreo prelegere – nici măcar pe cele de proastă calitate.

Cei mai de succes oameni pe care îi știu citesc tot ce le cade în mână. Percep o carte de 30 de dolari ca și cum aceasta ar avea potențialul de a-i face să câștige un milion de dolari. Percep fiecare oportunitate de a se instrui și de a se educa drept cea mai durabilă și mai sigură investiție pe care ar putea s-o facă. Pe de altă parte, oamenii care nu au succes nu fac altceva decât să își facă griji în privința prețului unei cărți sau al unui curs, fără să țină cont de beneficiile pe care le oferă acestea. Alătură-te, așadar, clasei oamenilor de succes care știu că venitul, averea, sănătatea și viitorul lor depind de capacitatea lor de a continua să învețe și să afle lucruri noi.

30. Fă lucruri care nu-ţi sunt la îndemână

Cei care reușesc au fost dispuși – la un moment dat în viața lor – să se pună în situații nu tocmai confortabile, în vreme ce fiecare decizie pe care o iau aceia care nu au succes are ca finalitate confortul. Cele mai importante lucruri pe care le-am făcut în viața mea *nu* mi-au fost la îndemână; de fapt, multe dintre ele m-au făcut să mă simt foarte neliniștit. Indiferent că a fost vorba să mă mut într-un alt oraș, să fac clientului o vizită nestabilită în prealabil, să întâlnesc oameni noi, să fac o nouă prezentare pentru produsele mele sau să mă aventurez în domenii noi de activitate, majoritatea acestor lucruri nu mi-au fost la îndemână, până în punctul în care m-am obișnuit să le fac. Este atât de tentant să te mulțumești cu ceea ce te înconjoară, cu ritualurile și obiceiurile tale zilnice, deși cele mai multe dintre ele probabil că

nu contribuie la îndeplinirea misiunii tale. Ai un sentiment plăcut atunci când lucrurile îți sunt familiare. Cu toate acestea, oamenii de succes sunt dispuși să se pună în situații noi și nefamilare. Asta nu înseamnă că ei fac schimbări pur și simplu, de dragul schimbării; dar știu că faptul de a te simți prea confortabil, de a fi prea relaxat sau prea familiarizat cu ceva face din tine o persoană slabă, care își pierde creativitatea și dorința de a rămâne în față. Așa că fii dispus să faci lucruri care nu-ți sunt la îndemână și care nu sunt la îndemână nici celorlalți oameni. Este un semn clar că te afli pe drumul spre succes.

31. „Avansează" în relaţii

Dacă ar depinde de mine, acesta ar fi un curs elementar, care să se desfășoare în toți anii de școală. Ar include exerciții prin intermediul cărora oamenii să fie încurajați să facă lucruri care nu le sunt la îndemână. Cei care au succes vorbesc mereu despre faptul că sunt înconjurați de oameni mai inteligenți, mai străluciți și mai creativi decât ei. E puțin probabil să auzi vreun om de succes spunând: „Am ajuns aici pentru că am fost înconjurat tot de oameni ca mine". Și, cu toate acestea, oamenii obișnuiți își petrec timpul cu oameni care sunt pe aceeași lungime de undă cu ei sau chiar cu oameni care sunt în stare de mult mai puțin în comparație cu ei.

Fă-ți o obișnuință din a „avansa" în toate relațiile pe care le ai – „avansează" către oameni care au conexiuni mai bune, care au o educație mai bună și chiar către oameni care au mai mult succes. Acești oameni au mult mai mult de oferit decât așa-zișii tăi „egali". Această obișnuință este legată de disponibilitatea lor de a produce transformări, de a înfrunta

tradiția, de a se dezvolta și de a face ceea ce alții nici măcar nu pot să conceapă. Caută să avansezi mereu – nu să te deplasezi pe orizontală – și caută mai ales să nu mergi *niciodată* în jos! Deciziile tale trebuie să se bazeze pe investiția fundamentală pe care o vei face pentru a duce către îndeplinire angajamentul tău etic de a genera succes pentru tine, pentru familia și pentru afacerea ta. Oamenii de care te vei înconjura vor determina într-o mare măsură succesul sau eșecul tău. Nu este de dorit să te deplasezi pe orizontală. Este de dorit să urci – și vei face asta dacă te asociezi cu oameni care gândesc, visează și acționează la un nivel mai înalt decât tine. Cei care dețin centura neagră nu pot învăța mișcări noi de la cei cu centură albă. Aceștia le pot reaminti elemntele de bază, dar nu îi pot ajuta pe cei cu centură neagră să obțină o centură roșie. La fel cum nu poți deveni jucător profesionist de golf jucând cu începătorii. Trebuie să interacționezi cu oameni care sunt mai buni decât tine. Este singura modalitate prin care te poți perfecționa.

32. Fii disciplinat

Amintește-ți: Nu vorbim aici doar despre bani. Este vorba despre cum să ai succes pe toate planurile vieții tale – iar pentru a obține asta, nu vei putea să faci abstracție de acest lucru numit „disciplină”. Disciplina este un comportament ordonat și sistematizat care te va face să obții ceea ce-ți dorești – și este un lucru obigatoriu pentru cei care acționează în conformitate cu „Regula 10X”. Din păcate, cei mai mulți dintre noi își fac o „disciplină” din obiceiurile proaste, nu din acțiunile „înmulțite cu 10”, pe care ar trebui să le întreprindă în mod regulat și care, ce-i drept, nu sunt la îndemână.

Disciplina este aceea care te va ajuta să duci la bun sfârșit orice activitate – indiferent că îți este sau nu la îndemână – până când întreprinderea unor astfel de acțiuni devine o obișnuință pentru tine. Pentru a obține și menține succesul, trebuie să vezi care sunt obiceiurile constructive – iar apoi tu și grupul tău (vezi punctul 28) să adoptați aceste obiceiuri și să faceți din ele o disciplină.

Dacă descoperi că nu ai toate trăsăturile și obișnuințele oamenilor de succes, așa cum le-am enumerat mai sus – sau consideri că majoritatea acestor trăsături sau o parte dintre ele se manifestă în comportamentul tău în cea mai mare parte a timpului, dar că, uneori, nu te ridici la înălțimea așteptărilor – nu îți face griji! E de așteptat ca majoritatea oamenilor care citesc această carte să nu manifeste toate aceste calități *tot* timpul. Ia aminte la lucrurile pe care ți le înfățișează această listă, ține lista pe-aproape și ia-ți un nou angajament – acela de a face ca aceste tehnici să fie parte din *ceea ce ești*, nu să fie doar niște lucruri pe care le „faci". Cu toate că nici eu nu pun în aplicare toate aceste lucruri în 100% din timpul meu, depun eforturi pentru a mă asigura că îmi petrec timpul făcând ceea ce fac oamenii de succes.

Niciunul dintre lucrurile de pe această listă nu reprezintă o calitate ieșită din comun. Fiecare dintre ele poate fi dobândit. Nu folosi doar una sau două dintre tehnicile prezentate. Începe să gândești și să acționezi în conformitate cu ele și vor deveni parte din tine. Folosește-le pe toate.

EXERCIȚIU

Fără să te uiți pe lista de mai sus, numește cinci trăsături ale oamenilor de succes și, implicit, cele cinci trăsături corespunzătoare ale celor care nu au succes. Care dintre lucrurile din listă este lucrul pe care îl faci cel mai bine?

____

____

____

____

La care dintre ele trebuie să lucrezi mai mult?

____

____

____

____

CAPITOLUL 23

Apucă-te să înmulţeşti cu 10

De unde să începi așadar? Peste ce fel de provocări este posibil să dai? Și cum să faci din „înmulțirea cu 10" o disciplină cu adevărat viabilă? Tot ce ai de făcut, de fapt, este să te raportezi la lista lucrurilor pe care le fac oamenii de succes pentru a determina ce trebuie să faci. Când să începi? Păi, adu-ți aminte: Pentru oamenii de succes nu există decât două momente. Este de dorit să te concentrezi într-o anumită măsură asupra momentului prezent, dar să îți menții cea mai mare parte a atenției asupra viitorului pe care dorești să îl creezi. Evident că nu poți să începi de ieri și, dacă aștepți până mâine, nu vei avea succes, pentru că ai încălca un principiu important al oamenilor de succes: Acționează acum și continuă apoi să acționezi, fiind conștient de faptul că un număr suficient de acțiuni întreprinse în

prezent vor crea viitorul. Atunci când oamenii de succes devin leneși, nu fac altceva decât să își amâne deciziile. În acel punct, probabil că sunt mai preocupați să protejeze ceea ce au decât să genereze succes la un nou nivel. Iar în această carte nu este vorba despre protejarea succesului sau despre ce să faci cu el după ce l-ai obținut!

Am scris această carte la vârsta de 52 de ani și am obținut până acum atâta succes cât să îmi doresc și mai mult. Cred cu adevărat că nu mi-am folosit până acum pe deplin capacitatea sau abilitățile. Nu vreau să am succes de dragul experienței în sine sau de dragul banilor, ci mi-l doresc în special pentru că eu cred că adevărat că succesul este o obligație etică ce mă determină să îmi ating pe deplin potențialul. Indiferent ce – sau cine – constituie motivația ta, treci la fapte chiar acum – și nu mai fi rezonabil.

Scriind această carte, încerc să mă extind în mod considerabil, atât pe plan personal, cât și pe plan profesional – și asta în timp ce îmi extind familia și îmi intensific dorințele filantropice. Toți cei din compania mea, chiar și clienții mei, îți vor spune că atunci când mă apuc de ceva, mă apuc chiar *acum*, având mentalitatea „absurdă” de a face *orice* este necesar pentru a-mi atinge obiectivele. Nu sunt vreun gestionar, vreun administrator extraordinar sau vreun manager. Îmi dau seama că faptul de a întreprinde acțiuni fără să aloci timp și fără ședințe și analize amănunțite este atât o calitate, cât și o deficiență. Oamenii care mă cunosc probabil că îți vor mai spune și că atunci când demarez un proiect – indiferent că este vorba de a scrie o nouă carte, de a concepe un program de formare, de a dezvolta un nou produs, de a începe un program de exerciții fizice, de a-mi îmbunătăți căsnicia sau de a petrece timp cu fiica mea – mă implic *total* în asta. Pun totul în joc și mă dedic în întregime,

ca un câine înfometat care aleargă după un camion cu carne. Mă cunosc destul de bine. Atunci când mă implic în ceva, acționez în mod complet absurd, până când obțin rezultatele pe care mi le doresc. Nu îmi găsesc scuze și nu îi las nici pe ceilalți să facă asta.

„Acum" înseamnă chiar *acum* – niciun minut în plus. Începe cu începutul; alcătuiește-ți o listă inițială de obiective, apoi o listă de acțiuni care te vor propulsa în acea direcție. Apoi – *fără* să stai să analizezi în detaliu – începe să întreprinzi acele acțiuni. Câteva lucruri de care să ții cont atunci când începi:

1. Nu îți diminua obiectivele în timp ce le notezi pe listă.
2. Nu te pierde în acest punct în detalii referitoare la cum să le îndeplinești.
3. Pune-ți întrebarea: „Ce acțiuni pot să întreprind astăzi ca să mă apropii de aceste obiective?"
4. Întreprinde orice acțiune care îți vine în minte, indiferent care ar fi această acțiune sau indiferent cum te simți.
5. Nu evalua în mod prematur rezultatul acțiunilor tale.
6. Revino la această listă în fiecare zi și revizuiește-o.

Atunci când pornești pe această cale a „înmulțirii cu 10", s-ar putea să te simți un pic copleșit. S-ar putea chiar să observi că ai tendința de a te convinge să renunți să mai începi sau să întreprinzi acțiuni. Nu te lăsa tentat de ideea de a aștepta. Știi că amânarea nu funcționează. Gândește-te la tine ca la o mașină împotmolită în noroi; ai nevoie doar de suficientă forță de tracțiune cât să te miști 2-3 cm pentru ca apoi să poți să ieși de acolo. S-ar putea să fie nevoie

să te murdărești, dar este cu siguranță mai bine decât să fii împotmolit.

După cum am menționat anterior, este de dorit să acorzi atenție prietenilor și membrilor familiei, care îți oferă așa-zise „sfaturi” pentru că te iubesc și țin la tine. Mulți dintre ei s-ar putea să îți sugereze că nu vor să fii „absurd” și apoi să fii dezamăgit. Vocabularul și mentalitatea oamenilor de nivel mediu, chiar și ale celor care te iubesc, sunt mereu aceleași: „ai grijă”, „fii prudent”, „dă dovadă de simț practic”, „succesul nu este totul”, „fii mulțumit cu ceea ce ai”, „viața este făcută să fie trăită”, „banii nu aduc fericirea”, „nu-ți mai dori atât de mult”, „ia-o mai ușor”, „nu ai experiență”, „ești prea tânăr”, „ești prea bătrân” – și tot așa. Atunci când auzi ce spun și ce gândesc oamenii de nivel mediu, mulțumește-le pentru sfaturi. Reamintește-le apoi că dorești sprijinul lor în demersurile tale și fă-le cunoscut faptul că preferi să te dedici visurilor și obiectivelor tale și să fii dezamăgit decât să nu îți iei deloc angajamente și să fii dezamăgit.

Permite-mi să îți dau un exemplu din viața reală în care am aplicat „Regula 10X”, și asta s-a întâmplat chiar în timp ce lucram la această carte. Urmărind acest scenariu, vei vedea cum am putut să pun în aplicare multe dintre obișnuințele și trăsăturile celor care au succes pentru a-mi atinge obiectivele pe care mi le stabilisem – și chiar să depășesc ceea ce îmi imaginasem inițial. Cu ceva vreme înainte să îmi scriu ultima carte, *Dacă nu ești primul, atunci ești ultimul*, mi-am dat seama că, deși devenise o obișnuință pentru mine să întreprind acțiuni mărețe, nu aveam încă un mod de gândire cu adevărat măreț, „înmulțit cu 10”. Așa că m-am hotărât să îmi testez „Regula 10X” în timp ce scriam această carte. Pe măsură ce îmi reconfiguram obiectivele, astfel încât acestea să fie în concordanță cu modul

de gândire „înmulțit cu 10”, mi-am dat seama că unul dintre obiectivele mele este să devin *numele* sinonim conceptului de „cursuri de formare în domeniul vânzărilor”. Am vrut să devin prima persoana care le vine în minte oamenilor atunci când se gândesc la cursuri de formare în domeniul vânzărilor, la motivație în vânzări, la strategii de vânzări – la orice are legătură cu vânzările. Acesta era conceptul „dominației”, cel pe care îl aveam în minte când am scris *Dacă nu ești primul, atunci ești ultimul*. Îmi stabilisem un obiectiv nou și important – dar habar nu aveam cum aș fi putut să îl îndeplinesc. Cu toate acestea, știu că, dacă m-aș fi oprit și aș fi încercat să îmi dau seama „cum” să ating acest obiectiv înainte de a-mi lua mai întâi angajamentul de a-l urmări, nu aș mai fi început niciodată. Probabil că aș fi socotit fără ezitare că este un obiectiv imposibil.

După ce mi-a fost limpede cât de mare trebuia să fie obiectivul meu, am evitat să mă împovărez cu chestiuni mărunte și cu detalii privind „modul” în care ar fi trebuit să acționez și i-am permis apoi obiectivului în sine să determine acțiunile care ar fi fost compatibile în cea mai mare măsură cu dimensiunile lui. Părea că un obiectiv suficient de mare m-ar fi condus automat la întreprinderea acțiunilor potrivite. Un mic truc de care m-am folosit a fost să îmi pun întrebări calitative precum: „Ce trebuie să fac ca să devin *numele* la care se gândesc oamenii atunci când vine vorba despre subiectul vânzărilor?” M-am apucat imediat să îmi notez răspunsuri și idei:

a) Să fac 6 miliarde de oameni să afle cine sunt.

b) Să am o emisiune la TV.

c) Să am o emisiune la radio.

d) Cărțile mele să se găsească în orice librărie și bibliotecă.

e) Să fiu invitat la toate talk-show-urile importante și să apar la știri.

f) Să-mi transform cartea, *Dacă nu ești primul, atunci ești ultimul*, într-un bestseller *New York Times*.

g) Să exercit o influență semnificativă prin intermediul social media, astfel încât numele meu să devină cunoscut oamenilor din toată lumea.

Repet, nu știam cum să fac niciunul dintre aceste lucruri în acel moment – și nici nu voiam să îmi dau seama atunci, în acea etapă inițială, cum trebuia să acționez. Știu că „modul" în care ar fi trebuit să procedez și ideea că „nu aș fi putut să fac aia și aia" m-ar fi făcut să mă abat de la drum și voiam, pur și simplu, să mă concentrez asupra îndeplinirii obiectivului. Când am luat în considerare faptul de „a deveni sinonim cu vânzările", am știut că îmi stabilesc un obiectiv îndeajuns de mare încât să îmi mențină interesul pe parcurs. Am fost inspirat să întreprind orice acțiune care era în concordanță cu răspunsurile la care am ajuns prin intermediul întrebărilor calitative. Fiecare acțiune pe care eu și compania mea am întreprins-o a fost menită să îmi facă numele cunoscut. Nu știam nimic despre televiziune și nici nu aveam relații cu oamenii din acest domeniu. Scrisesem două cărți, publicate independent, dar nu știam nici măcar cum să fac să mi se publice o carte, cu atât mai puțin cum să o vând în librării. În acel moment, nu acordasem niciun interviu care să se difuzeze la TV (la știri) sau prin intermediul altor mijloace de comunicare de masă și credeam că site-urile precum Facebook sau Twitter sunt destinate oamenilor care nu au altceva mai bun de făcut.

Însă, dintre toate obiectivele pe care mi le propusesem, credeam cu tărie că o emisiune de televiziune urma să aibă cel mai mare impact. Știu că toate acțiunile pe care le-am întreprins au fost cumva legate unele de altele și aveau să fie esențiale.

M-am dus imediat la soția mea și i-am spus că urma să am, într-un fel sau altul, o emisiune la TV, în care puteam să demonstrez capacitatea mea de a mă adresa oricărei companii, de oriunde, și de a vinde orice – capacitatea mea de a crește vânzările acelei companii – indiferent de contextul economic. Știam că asta m-ar fi ajutat să evit posibilitatea de a rămâne necunoscut printre companiile de vânzări din toată lumea. Fără rezerve, ea mi-a răspuns: „Ar fi o emisiune de televiziune incredibilă! Ai fi extraordinar – hai să facem asta! Cum pot să te ajut?” Fără alte întrebări – pur și simplu, m-a sprijinit pe deplin.

Am fost extrem de entuziasmat, dar am făcut tot posibilul să nu îmi împărtășesc ideea cu cineva care ar fi putut să îmi spună că ceea ce voiam era imposibil de realizat. Mi-am dat seama că era o provocare suficient de mare și de incitantă încât să fie nevoie de toate resursele mele pentru a-i face față. Mai știam, de asemenea, că nimic nu se va întâmpla peste noapte.

Primul pas pe care l-am făcut a fost să îmi înștiințez echipa în legătură cu această idee – și să subliniez faptul că orice proiect care ne făcea să ne apropiem de obiectivul nostru trebuia dus la bun sfârșit. Le-am spus clar că nu voiam să aud: „Nu pot, nu putem, este prea greu, acest lucru nu poate fi realizat”. Am început să acționăm într-o manieră „înmulțită cu 10”, sunându-i pe toți cei despre care știam că ne pot pune în contact cu cineva care activează în mass-media, în televiziune și în industria de carte. A fost

un pas oarecum dureros. Oamenii care lucrează în televiziune și în industria cărților au avut experiența mult prea multor eșecuri și, prin urmare, au ajuns să privească astfel de proiecte într-o lumină destul de pesimistă. Nu au ezitat să îmi spună – în repetate rânduri – cât de mult timp ar dura să realizez așa ceva și că nu pot să îmi fac speranțe prea mari. M-am izbit de acel gen de gândire de nivel mediu, înrădăcinat în atâția oameni, genul de gândire care îi împiedică să realizeze ceea ce vor. Mi s-au făcut în mod repetat remarci de genul: „Alegem o emisiune din 300 de propuneri", „Posturile de televiziune nu cheltuiesc bani", „Se scriu 750.000 de cărți pe an", „Este foarte dificil să ajungi la TV dacă nu ești o persoană cunoscută" și tot așa.

Deși acesta ar fi probabil un moment în care mulți oameni s-ar gândi să renunțe, eu nu am renunțat – și nici tu să nu o faci. Fii conștient de faptul că toți cei care încearcă să „reușească" trec prin aceleași experiențe. A trebuit să nu țin deloc seama de negativiști și să continui să fiu concentrat asupra obiectivelor mele. Verificam din nou ce trebuia să fac ca să îndeplinesc acel obiectiv și apoi treceam la treabă – indiferent dacă mă temeam sau dacă îmi era sau nu la îndemână. Ține minte: Oamenii de succes acceptă bucuroși teama și disconfortul!

Nu știu dacă asta s-a datorat acțiunilor pe care le întreprindeam sau faptului că ne-am menținut atenția asupra lucrurilor pe care ni le doream, dar cred că a fost vorba, probabil, de o combinație între cele două. Mi-am angajat prima firmă de relații publice și, chiar dacă a fost o dezamăgire totală, nu am renunțat pentru că știam că ceea ce fac era important. Când nici cu a doua nu a mers, am angajat alta. Ne ocupam simultan de mai multe proiecte; toate necesitau timp, energie, bani și creativitate și toate erau

ceva nou pentru noi. Nu aveam cum să îmi dau seama dacă vor funcționa sau nu. În plus, făceam aceste lucruri într-un moment în care contextul economic era îngrozitor. Toată lumea se restrângea. Compania mea – precum și economia în ansamblu – trecea prin cel mai mare declin economic pe care îl văzusem vreodată. Clienții mei reduceau personalul cu până la 40%. Cel mai mare competitor al meu și-a redus la jumătate personalul și nenumărați alții și-au închis porțile la propriu. Companii întregi se prăbușeau și chiar industrii întregi se aflau în pericol. Toată lumea era speriată, dar eu aveam în minte un lucru important: faptul că oamenii care au cu adevărat succes se extind atunci când ceilalți se restrâng. Ei își asumă riscuri atunci când ceilalți se menajează. Așa că, în loc să îmi reduc personalul sau să opresc expansiunea companiei, mi-am tăiat propriul salariu – și am folosit banii cu care mă plăteam în mod normal pentru a-mi finanța compania într-o manieră „înmulțită cu 10".

Chiar dacă mă confruntam cu dificultăți mai mari ca niciodată, pe toate fronturile posibile, am făcut tot ce am putut ca să rămân concentrat asupra obiectivului. Nu a fost ușor, iar rezultatul nu era garantat, dar am făcut tot ce mi-a stat în putință pentru a-mi aminti constant că puteam să ducem lucrurile la bun sfârșit. Cu cât mă dedicam mai mult, cu atât mai multe erau dificultățile cu care mă confruntam. Aproape că mi se părea că universul încerca să îmi pună la încercare capacitatea de a rezista și de a persevera. Firmele de relații publice cu care lucram îmi fixau câte un interviu neînsemnat o dată la trei luni, băncile îmi cereau din ce în ce mai mulți bani, iar venitul meu fusese tăiat (de mine, bineînțeles – dar tot sufeream!). Singurele lucruri favorabile erau căsnicia mea, un bebeluș care urma să vină pe lume și încrederea acerbă în capacitatea mea de a persevera și de

a munci. Eram îndrăgostit de obiectivul meu „înmulțit cu 10”. Știam că acesta nu este benefic numai pentru mine, ci și pentru întreaga lume, care trebuia să cunoască o nouă modalitate de a face lucrurile. Pentru mine nu era doar o chestiune de succes personal; era vorba despre faptul că mă aflam într-o misiune de ajutorare. Întreaga lume suferea din punct de vedere economic. Simțeam că obiectivul meu era suficient de însemnat încât să determine o schimbare grandioasă – și nu doar pentru mine. Simțeam că asumarea riscului de a mă extine avea o însemnătate mai mare decât banii sau energia pe care le investeam. *Obiectivul trebuie să fie mai important decât riscul pe care ți-l asumi – altfel, ți-ai stabilit greșit obiectivul.*

Așadar, am continuat să îmi respect angajamentul, am făcut față temerilor, am devenit fanatic în privința obiectivului și am continuat să întreprind din ce în ce mai multe acțiuni și pe alte planuri. Nu dețineam controlul asupra relațiilor publice, asupra posturilor de televiziune și asupra editurilor, așa că am început să lucrez la acele lucruri pe care le *puteam* controla. Îmi făceam auzit mesajul prin orice mijloc puteam – și începeam, în sfârșit, să văd rezultate.

Am început să primesc solicitări de a participa la emisiuni de radio și chiar de a acorda interviuri televizate. Într-o dimineață, am fost sunat de cei de la Radio CNN, pentru a le acorda un interviu pe tema falimentului Federal National Mortgage Association, și am acceptat, bineînțeles. În dimineața următoare mi s-a cerut să mă duc la studio la 3:30 AM, pentru un interviu legat de problema executărilor silite, iar răspunsul meu a fost: „*Da*, nicio problemă. Puteți conta pe mine!” Îmi amintesc că am primit un telefon de la cei din departamentul de relații publice, care mă întrebau: „Poți să vorbești despre contractul lui LeBron

James și despre impactul acestuia asupra baschetului?" Am răspuns afirmativ și m-am îndreptat fără întârziere spre studiourile NBC. La zece minute după ce am ajuns, am primit un telefon prin care am fost informat: „Am schimbat subiectul. În loc să vorbești despre LeBron, vei vorbi despre relația dintre Levi Johnson și Sarah Palin". Nu știam nimic despre Levi Johnson, dar am dat totuși interviul. Subiectul nu mă interesa; nu doream decât ca aceste structuri ale mass-media să știe că pot să se bazeze pe mine, că voi fi acolo și că îmi voi îndeplini promisiunea. Mi-am reamintit că obiectivul nu era acela de a da un interviu la CNBC sau de a vorbi despre Levi, ci acela de a atrage atenția oamenilor – astfel încât ei să înceapă să se gândească la mine în momentul în care se gândesc la vânzări. Deși niciuna dintre aceste emisiuni nu aveau să îmi aducă bani, aveau să-mi facă numele cunoscut – ceea ce era mai important.

Am început apoi să facem eforturi serioase în sfera social media. Am insistat atât de mult încât clienții, prietenii și chiar angajații se plângeau că trimit prea multe email-uri și că fac prea multe postări. În loc să dau înapoi, am crescut numărul email-urilor și al postărilor într-o asemenea măsură încât reclamațiile s-au transformat în admirație. Dacă inițial fusesem dezamăgit de ceea ce făceau firmele de relații publice, acum primeam prea multe invitații (și asta a fost doar una dintre modalitățile prin care acțiunile mărețe mi-au creat probleme noi).

Am continuat să fac eforturi și în privința emisiunii TV. Am încercat să îmi aranjez întâlniri cu agenți teatrali, cu manageri, cu agenții mari și mici, dar nici măcar ele nu doreau să se întâlnească cu mine. Am vorbit cu prieteni de la Hollywood care aveau experiență cu posturile de televiziune și care nu reușiseră ani de zile să își impună propriile

oferte de reality-show-uri. Cu toate acestea, chiar în timp ce mă aventuram în acest nou domeniu, am continuat să investesc în acele lucruri pe care le puteam controla: discursuri, apeluri către clienți, email-uri, social media, scrierea unor articole și activități obișnuite pe care le presupunea afacerea mea de bază. Și, de fiecare dată când eram dezamăgit sau mă confruntam cu un obstacol, reveneam la listă și îmi notam obiectivele pe hârtie. Asta m-a obligat să rămân concentrat asupra finalității, nu asupra dificultăților. M-am gândit mereu că cei care au succes nu scapă niciodată din vedere obiectivele, indiferent care ar fi provocările.

Apoi, într-o zi, am primit un telefon de la un agent de casting, care lucra pentru o agenție din New York și care mi-a spus: „Am dat peste unul dintre clipurile tale video pe YouTube și credem că ai fi perfect pentru o emisiune de televiziune. Am tot căutat pe cineva ca tine, dar nu am reușit să găsim persoana potrivită". Răspunsul meu? „*Eu sunt* persoana potrivită! Cum de v-a luat atât timp să mă găsiți?" Mi-au dat apoi numele celui care răspundea de proiect, l-am sunat și i-am spus că, întâmplător, urma să fiu în New York chiar în acel week-end, luându-mi instantaneu angajamentul față de acest proiect. (Apropo, nu planificasem să merg la New York înainte de această convorbire telefonică. Totuși, aveam de gând să mă întâlnesc cu cineva pentru a discuta despre o emisiune TV. Ciudat cum se aranjează lucrurile, nu?) Producătorul mi-a spus că i-ar plăcea să se întâlnească cu mine. I-am spus că voi fi acolo la sfârșitul săptămânii și am închis telefonul.

I-am arătat imediat producătorului dorința mea de a-mi lua angajamentul și de a face lucrurile să meargă așa cum trebuie și eram dispus să mă dedic fără să am la dispoziție „toate informațiile". Ține minte: Oamenii de succes își

iau mai întâi angajamentul și apoi își dau seama cum să acționeze. Unii oameni ar putea spune că a fost un gest de-a dreptul impulsiv să mă reped să profit de această șansă și să afirm că voi fi la New York într-o săptămână. Dar programul meu e programul meu, pot planifica ce vreau, când vreau. Și pentru că sunt dedicat în întregime succesului și îl percep ca pe datoria mea, am hotărât că în programul meu o să intre „călătoria la New York". Nu am nevoie de un asistent personal sau de un computer care să facă asta în locul meu. Profită de toate oportunitățile de a progresa și lasă și persoana de la celălalt capăt al firului să facă acest lucru. Nu mai trage de timp, nu mai ezita și nu te mai îndoi. Fă-i pe toți cei din viața ta să joace după același scenariu. Nu aștepta până în momentul în care se întâmplă ceva benefic, pentru ca apoi să fii nevoit să tragi de timp pentru că depinzi de disponibilitatea altora sau de un program. Acest lucru nu va face altceva decât să-ți taie elanul. Fii mereu pregătit pentru succes, astfel încât să poți să profiți de ocazie atunci când se ivește!

Imediat ce am închis telefonul, am sunat-o pe asistenta mea și i-am spus să îmi aranjeze călătoria la New York. Ea m-a informat că am deja stabilită o altă întâlnire pe care nu puteam să o reprogramez. *Exact*: *Probleme noi!* Așa că am sunat imediat (strategia „acțiunii imediate") și m-am folosit de această problemă că să mă pun din nou în legătură cu noua mea oportunitate („obținerea clienților" vs. „satisfacerea clientului"). Am sunat și le-am spus celor de la New York că nu puteam să ajung acolo atât de curând pe cât crezusem și le-am propus o altă dată. În mod curios, noua dată s-a dovedit a fi mai potrivită și pentru ei. Am zburat la NY pe banii mei („asumă-ți riscuri") și habar nu aveam ce fac (și ce dacă?). Când am ajuns acolo, am aflat că patronul

companiei era la o altă întâlnire. Mi-am convins persoana de contact să îi ceară patronului să îmi acorde doar 10 minute, ca să discutăm față în față („fii absurd”). M-am rugat de portari: „Băieți, am petrecut mai mult timp la check-in în aeroport decât îi cer lui să-mi acorde – am nevoie de 10 minute ca să îi explic viziunea mea în privința emisiunii”. Fără tragere de inimă, patronul și-a făcut totuși timp pentru mine – și în cinci minute mi-am dat seama că era de-a dreptul încântat de idee. A petrecut apoi o oră cu mine și eram sigur că urma să îmi ofere sprijin. În timp ce mă îndreptam spre ușă, mi-a spus: „Voi susține orice persoană care se dovedește a fi atât de sigură și de transparentă”. Agenția a hotărât apoi să înceapă să prezinte acest concept posturilor de televiziune.

La scurt timp după aceea, am primit un alt telefon, de la o agenție de aici, din LA, care avea legături cu producătorul de reality-show-uri Mark Burnett. Mi-au cerut să particip, în calitate de invitat, la emisiunea lui Joan Rivers, *How Did You Get So Rich*[*]*?* (ceea ce mi s-a părut oarecum ridicol pentru că nu cred că sunt așa de bogat). Dar am fost de acord să fac asta, bineînțeles. Chiar înainte ca cei de la emisiunea lui Joan Rivers să vină să filmeze episodul, agenția din New York a trimis o echipă care să îmi ia un interviu pentru a realiza un material pe care să îl prezinte posturilor de televiziune. După ce am terminat cu interviul, i-am sunat pe noii mei prieteni din New York și le-am spus părerea mea: „Interviul a mers bine, dar precis nu va face conceptul să prindă. Șefii studiourilor trebuie să se întâlnească cu mine și să le propun chiar eu acest concept sau trebuie să mă filmați în timp ce *acționez* efectiv în cadrul unei companii și le cresc pe bune vânzările, iar voi să

* *Cum ai ajuns atât de bogat?*

surprindeți întregul proces”. Mi-au spus că ei „nu filmează în mod normal așa ceva” până când postul de televiziune nu se arată cât de cât interesat. Cu toate acestea, eu am continuat să le explic faptul că interviul nu va avea niciun ecou și că trebuia neapărat să creez un scurt videoclip care să le arăte celor de la posturile de televizune că emisiunea pe care o propuneam nu va fi despre mine. Va fi o emisiune pe care toată lumea va dori să o urmărească și care va arăta exact cum se obține succesul, în orice gen de afacere, în orice oraș și în cadrul celui mai nefavorabil context economic din ultimii 100 de ani.

Pentru „a întreține focul”, am continuat să transmit noi informații ambelor agenții. S-a întâmplat să mă aflu în Las Vegas la o convenție (mă ocupam de afacerea mea de bază), când am dat de o echipă de filmare. Le-am spus ce încercam să fac în legătură cu emisiunea de televiziune și că voiam să le trimit o filmare de 3 minute asociaților mei din New York. Le-am cerut să înregistreze spontan un videoclip cu mine, care să le atragă atenția. Le-am spus că dacă va funcționa, ei vor avea mulțumirea că m-au ajutat să transform un concept într-o realitate. În mod surprinzător, au fost de acord.

Am înregistrat apoi un videoclip de 3 minute pe care l-am numit *You Can’t Handle the Truth* (*Nu poți vinde adevărul*) și pe care poți să îl găsești pe YouTube. Echipa de filmare a fost foarte amabilă și mi-a pus la dispoziție copii pe care să le dau ambelor agenții – și le-a plăcut. Asta i-a făcut să se gândească în continuare la mine și să îmi ofere sprijin. Acest videoclip chiar i-a determinat pe cei din cadrul agenției de la New York să mărească lista posturilor de televiziune cărora aveau de gând să le prezinte oferta. Faptul că eu îmi respectam angajamentul de a duce lucrurile

mai departe începea să îi determine și pe ei să se implice și le stârnea entuziasmul. „Puneam lemne pe foc”, depășind cu siguranță standardele acceptate de societate. Și dacă vrei să știi, în cea mai mare parte a timpului, habar n-aveam ce urma să se întâmple („capeți curaj pe măsură ce acționezi”). Singurul lucru pe care îl știam era că întreprind acțiuni prin intermediul cărora voi atinge un obiectiv mai mare. Eram speriat, îmi făceam griji în privința banilor pe care îi investeam și mă temeam că aș putea fi refuzat de-a lungul acestui proces, dar știam că îmi creez o serie de probleme cu totul noi – ceea ce constituia, bineînțeles, un indiciu că făceam mișcările corecte.

Următorul eveniment important a avut loc atunci când Joan Rivers a venit la mine acasă pentru a filma episodul cu mine. Bineînțeles că i-am împărtășit concepția mea cu privire la emisiune, iar ea mi-a dat numele tipilor care produceau emisiunea ei. Am întrebuințat metoda „avansării”, nu metoda deplasării pe orizontală sau în jos. I-am sunat pe cei de la agenția din LA și le-am cerut să stabilim o întâlnire pentru a le prezenta ideea – în cazul în care tipii din New York nu ar fi putut să ducă proiectul la bun sfârșit. Ține minte: Să nu încetezi niciodată „să pui lemne pe foc”, adică să întreprinzi acțiuni, indiferent ce fac ceilalți.

Agenției din LA i-a plăcut ideea. De asemenea, a fost de ajutor și faptul că producătorii văzuseră deja ce făcusem în emisiunea lui Joan Rivers. Dacă la început pornisem cu o idee care beneficia de un sprijin minimal, în acest moment nu una, ci *două* companii luau în considerare posibilitatea de a-mi transforma ideea într-o emisiune. Nu eram deloc sigur pe mine atunci când m-am dus la Paramount și mă tot gândeam: „Tipii aștia se întâlnesc cu mine doar pentru că se simt cumva obligați. Așa că să nu crezi vreo clipă că

poți să fii încrezător și să câștigi la tot pasul". Aproape că am anulat efectiv vizita în timp ce mă îndreptam spre Paramount, crezând că era doar o pierdere de timp – când sentimentul datoriei a intervenit brusc. Da, eram speriat și nu prea știam ce făceam, dar am făcut-o oricum. A trebuit să îmi aduc aminte că supraestimam emoțiile și că treaba lui baubau era să mă oprească. Repet, acordă atenție tuturor strategiilor de succes pe care le ilustrez aici pentru că pe acestea s-au bazat deciziile mele, și pe ele ar trebui să se bazeze și deciziile tale.

Atunci când m-am întâlnit cu membrii agenției, am constatat cu uimire că ei petrecuseră deja ceva timp pentru a concepe o proprie versiune a emisiunii cu mine. Toate temerile mele cu privire la lipsa lor de interes erau în întregime nefondate – așa cum sunt majoritatea temerilor. Atunci când cele două agenții au căutat informații despre mine, amândouă au remarcat: „Parcă ai fi peste tot" (omniprezența).

Deși în acel moment voiam în mod cert să împărtășesc tuturor vestea, știam că nu puteam să mă entuziasmez prea tare sau să mă opresc din acțiune pentru a sărbători. Trebuia să continui cu insistență, întreprinzând și mai multe acțiuni și asumându-mi și mai multe responsabilități, astfel încât să fac lucrurile să evolueze. În loc să aștept ca una dintre cele două companii să îmi facă o ofertă, am început să sun retaileri pentru a vedea dacă m-aș putea baza pe un număr de companii care ar dori să apară în noua mea emisiune (pe care, apropo, nu o am încă). Deși, în mod normal, asta ar fi treaba companiei de producție, 1) nu exista încă o înțelegere cu privire la aces aspect sau vreo companie care să se ocupe de asta, 2) nu îmi place să aștept și 3) am vrut să fac în așa fel încât lucrurile să evolueze până în punctul în care nimeni să nu mai poată da înapoi. Am fost

prea agresiv, am acționat într-o manieră inadmisibilă din punct de vedere social ori am încălcat regulile acceptate de toată lumea? Aș fi putut să deranjez pe cineva acționând astfel? Categoric! Dar uite, dacă vreuna dintre aceste agenții mi-ar fi spus nu, oricum nu ar mai fi contat pentru ele nimic din ceea ce făceam!

A fost interesant faptul că, atunci când am sunat diverse companii pentru a le spune despre emisiune, nu numai că oamenii au fost interesați să apară în ea, dar au început să ne întrebe și cum am fi putut să îi ajutăm să se pregătească pentru acest show. Am obținut mulți clienți noi doar prin simplul fapt că i-am contactat pentru emisiune. I-am informat apoi pe cei din agenția din New York că ne putem baza pe un număr de companii care doreau să participe la emisiune. Producătorii mi-au spus să „o las mai moale", iar eu le-am răspuns: „Pot să vă spun că o să fac asta, dar nu vreau". Ca urmare a acestei convorbiri, agenția din NY a fost de acord să filmeze un clip de prezentare a emisiunii. Am fost cu toții de acord că sediul unei reprezentanțe Harley ar constitui un cadru vizual extraordinar și ar ieși astfel o poveste fantastică. După ce am dat nenumărate telefoane, am găsit o companie dispusă să accepte, dar nu ajunsesem încă la o înțelegere cu cei din New York. Cu toate acestea, imediat ce le-am spus că am la dispoziție locul ideal, nu au putut să spună nu. Au fost de acord să trimită o echipă care să mă filmeze două zile. (Înțelege că atunci când tot insiști, o să apară și rezultate).

Eram în postura în care nu aveam deloc experiență în ceea ce privește filmarea unei emisiuni de televiziune, nu aveam scenariu sau notițe, nu aveam nicio pregătire în acest domeniu și, efectiv nu aveam habar ce urma să facem de fapt, dar eram pe cale să filmez două zile în cel mai mare

magazin Harley din lume (ia-ți mai întâi angajamentul; apoi dă-ți seama cum să acționezi). Lucram cu un grup de oameni cu care nu mai lucrasem înainte și, ca să fiu sincer, eram speriat de moarte. Singurul lucru pe care îl știam sigur era că mă puteam adresa oricărei companii, crescându-le vânzările. Mă gândeam la un singur lucru: Teama este un indiciu că mergi în direcția cea bună.

Pentru a mă liniști, mi-am concentrat atenția asupra viitorului și mi-am amintit care erau obiectivele mele. În drum spre ei, îmi reaminteam constant că eram capabil să fac față temerilor mele și că trebuia să fac asta, de fapt. Altfel, oamenii nu vor ajunge niciodată să mă cunoască și să afle că am capacitatea de a-i ajuta. Ține minte: Singura ta problemă reală este anonimatul. M-am tot îmbărbătat: „Du-te acolo, pune totul în joc și ai încredere că va apărea și creativitatea dacă îți iei angajamentul". Ține cont de numărul principiilor specifice oamenilor de succes pe care le-am întrebuințat aici: adoptă atitudinea „pot să o fac"; ai încredere că vei avea succes în ceea ce întreprinzi; fii prezent; ia-ți mai întâi angajamentul, apoi dă-ți seama cum să acționezi; acționează acum, nu amâna; mergi până la capăt; fii curajos; fă lucrurile de care te temi; axează-te pe obiective și fii dispus să întreprinzi acțiuni care nu-ți sunt la îndemână. Chiar dacă aș fi eșuat, știam că modul meu de gândire și acțiunile mele erau cele adecvate. S-ar putea să regret ce am făcut – dar, cel puțin, nu voi regreta că nu am încercat!

Am început să filmăm „clipul de prezentare". Cam după trei ore, producătorul mi-a spus: „Grant, avem nevoie de ceva care să arate cu adevărat ceea ce faci tu, dincolo de cuvinte, dincolo de explicații. Trebuie să vedem că ceea ce îi înveți tu pe oameni se întâmplă și în realitate". M-am uitat la cameraman și i-am spus: „Pornește camera de filmat

și urmează-mă”. Am preluat apoi controlul asupra reprezentanței Harley, mergând de la un client la altul și discutând cu fiecare dintre ei. Îi puneam pe clienți să se urce și să coboare de pe motociclete. Îi plimbam de jur împrejurul motocicletelor și le făceam fotografii pe care le trimiteam soțiilor lor, care erau acasă, alături de mesaje de genul: „Sunt pe punctul de a-i vinde o motocicletă soțului tău”. A fost distractiv, ușor și incredibil de antrenant să interacționez cu clienții și să fac față obiecțiilor, rezistenței și problemelor lor – și totul să fie înregistrat pe camera de filmat.

La sfârșitul primei zile de filmare, producătorul s-a uitat la mine și m-a întrebat: „Poți să faci asta pentru orice companie, de oriunde?” Sunt sigur că știi deja ce i-am spus, iar dacă nu știi, voi repeta aici: „Frate, pot să fac asta pentru orice companie, oriunde, la infinit și pot arăta oricui cum să vândă orice și cum să își crească vânzările, indiferent de contextul economic”. El mi-a spus: „Te cred – și am crezut în tine de dinainte să văd ceea ce tocmai ai făcut. Iar acum America trebuie să vadă această emisiune”.

I-am cerut să-mi facă o favoare: „În momentul în care obții acceptul pentru întâlnire din partea celor de la postul de televiziune, dă-mi voie să fac eu prezentarea”. Știam că pot să promovez această emisiune mai bine decât oricine altcineva. El a fost de acord, s-a întors la New York și a început să editeze filmarea. M-a sunat în următoarea săptămână și mi-a spus cât de încântat era, dar mi-a spus și că sezonul estival avea să amâne prezentarea pe care trebuia să o facem posturilor de televiziune. Mi-a explicat că aveau să mai treacă probabil încă patru săptămâni până când ar putea să prezinte clipul, dar m-a asigurat că le va plăcea tuturor.

Nu am mai primit nicio veste de la el cam trei săptămâni, așa că am început să îl sun. Știam că fără perseverență

nu voi ajunge nicăieri cu acest proiect. Când am vorbit cu el, mi-a confirmat că încă „punea totul în joc”. I-am reamintit că îmi promisese să mă lase să fac eu prezentarea în fața directorilor executivi. M-a sunat o săptămână mai târziu, la 6.45 AM, și mi-a spus: „Grant, am vești proaste. Posturile de televiziune nu vor să vii să le prezinți emisiunea. În schimb, vor să începi imediat filmările”.

Primul lucru care mi-a venit atunci în minte a fost tipul care mi-a spus: „Alegem o emisiune din 300 de propuneri”. Al doilea lucru care mi-a venit în minte a fost persoana care mi-a spus că nimeni nu voia să vadă o emisiune despre vânzări. (Axează-te pe viitor, fii absurd în această privință, continuă „să pui lemne pe foc” și nu ține seama de ce spun oamenii că s-a făcut, că poate fi făcut sau că este posibil!) Oamenii sunt înlănțuiți într-o asemenea măsură de propriul lor negativism și de pierderile pe care le-au suferit încât renunță să își creeze viitorul pe care și-l doresc. Alții simt nevoia să critice inițiativele celorlalți pentru a justifica faptul că ei au renunțat la propriile inițiative. Să nu iei niciodată în considerare imposibilul; concentrează-te, în schimb, asupra lucrurilor pe care poți să le faci pentru a transforma așa-zisul imposibil în posibil. Este un lucru bun că nu m-am obosit să îi ascult pe toți negativiștii, nu-i așa?

În acest moment, nu am realizat încă filmările pentru emisiune, dar totul este pregătit pentru a face acest lucru și ne așteptăm la o lansare în anul următor. Speranța mea este că această emisiune le va oferi telespectatorilor metoda de orientare de care au nevoie oamenii obișnuiți pentru a genera succes în orice economie, oriunde și oricând. Declinul pieței, problemele financiare, dificultățile și temerile nu sunt la fel de puternice precum este capacitatea unei persoane de a visa măreț și de a acționa „înmulțit cu 10”!

Niciun context economic, oricât de nefavorabil ar fi, nu poate împiedica realizarea unui obiectiv, atâta vreme cât sunt întreprinse suficiente acțiuni în vederea atingerii lui. Ți-am împărtășit această poveste pentru a-ți arăta cum am întrebuințat multe dintre noțiunile discutate în acestă carte pentru a-mi atinge obiectivul de a-mi mări impactul. Sunt un om ca tine – nu sunt nici mai talentat și nici mai sigur pe mine – dar am un mod de gândire „înmulțit cu 10" și întreprind acțiuni „înmulțite cu 10". Aceasta nu este doar o carte; ea ilustrează ce trebuie să faci ca să reușești. Lumea nu mai prețuiește simplele vorbe. Trebuie nu numai să vorbim, ci și să facem ceea ce spunem. Asta ar trebui să te ajute să conștientizezi faptul că „înmulțirea cu 10" *va funcționa* în cazul oricui.

Această povestire nici măcar nu este cu adevărat despre mine; este un ghid care să îți arate ceea ce trebuie să faci. Nu ai idee câți oameni m-au luat în râs, m-au criticat și au privit cu scepticism lucrurile pe care am vrut să le fac de-a lungul vieții mele. Nu ai habar despre sutele de mii de telefoane pe care le-am dat fără să obțin vreun rezultat sau despre miile de email-uri la care nu am primit niciun răspuns. Nu ai idee câți oameni – chiar și cei care m-au susținut – mi-au sugerat că poate forțez limitele și mă pun în pericol. Am petrecut 30 de ani pregătindu-mă și studiind, făcând greșeli și acționând – și toate mi-au permis să îmi dezvolt un anumit grad de disciplină, pe care nu am avut-o dintotdeauna.

Să te pregătești și să înveți constituie elementele esențiale pentru a reuși și pentru a-ți dezvolta curajul, perseverența, gândirea „absurdă" și, mai ales, disciplina. Atunci când vine vorba despre visuri și obiective, eu îmi reamintesc în permanență că este exclus să fii rezonabil sau rațional și că nu se poate face nicio distincție între posibil și

imposibil. Cred că vei fi de acord cu ideea că îți va fi imposibil să realizezi vreodată ceva excepțional dacă vei continua să îți trăiești viața în temeiul unui mod de gândire și al unor acțiuni mediocre.

Gândirea și acțiunile mărețe, expansiunea și asumarea riscurilor sunt necesare în vederea continuității și a dezvoltării tale viitoare. Să stai în banca ta nu constituie decât o modalitate de a continua să rămâi în banca ta, mic și tăcut. Gândește așa în continuare și la un moment dat, în viitorul foarte apropiat, nimeni nu va mai putea să te vadă, să te audă sau să fie conștient de faptul că ai existat vreodată. Ia-ți angajamentul de a gândi și de a acționa „înmulțit cu 10". *Aceasta* este principala diferență între succes și alternativele lui. Nu este vorba aici despre inteligență sau despre contextul economic, și nici despre oamenii pe care îi cunoști – pentru că nimic din toate acestea nu contează în lipsa acțiunilor mărețe.

Eu mai am încă de îndeplinit multe dintre obiectivele și finalitățile pe care mi le-am propus pe termen lung. Nu am realizat încă emisiunea, nu sunt cunoscut încă de 6 miliarde de oameni și mai sunt nenumărate alte lucruri pe care vreau să le fac – și nici nu m-am gândit încă la multe dintre ele! Cu toate acestea, știu că merg în direcția cea bună. Mai știu și că nu este vorba despre faptul că eu aș fi mai special sau aș avea vreo calitate excepțională, și vreau să îți mai spun acest lucru încă o dată; este pur și simplu vorba despre faptul că gândesc și acționez „înmulțit cu 10".

Fă în așa fel încât „focul tău" să fie atât de mare și de aprig încât ceilalți să nu aibă de ales decât să stea uimiți în jurul lui. Nu vei avea niciodată toate răspunsurile, nu va fi niciodată momentul perfect și vei întâmpina mereu obstacole și dificultăți. Cu toate acestea, poți conta mereu

pe un lucru: Singura modalitate de a obține în mod garantat succesul pe care ți-l dorești este aceea de a întreprinde în mod consecvent și cu perseverență acțiuni mărețe, urmate apoi de alte acțiuni de gradul patru. Pune mereu totul în joc atunci când vine vorba despre acțiunile mărețe. Lasă-i pe ceilalți să acționeze în conformitate cu primele trei grade de acțiune și observă modul în care își petrec viața luptându-se pentru firimituri.

Privește în jurul tău și vei vedea că lumea este împânzită de oameni de nivel mediu, de mentalități de nivel mediu și – în cel mai bun caz – de acțiuni de nivel mediu. Privește încă o dată. În *realitate*, în spatele acestei acceptări a nivelului mediu vei vedea oameni care au renunțat la visurile lor și care încetează să trăiască în temeiul unui scop care să-i anime. În schimb, ei sunt dispuși să se mulțumească cu ceea ce consideră că este „normal". Atunci când alegi de la care oameni să înveți, caută-i pe aceia care sunt excepționali: aceia care ies în evidență datorită modului în care își abordează viața. Nu contează în ce fel sunt ei speciali sau diferiți în raport cu tine. Concentrează-te asupra modului în care gândesc și acționează ei și asupra modului în care tu ai putea să reproduci aceste lucruri. Succesul nu este o alegere sau o opțiune; este de datoria ta să gândești și să acționezi în maniera corespunzătoare. Așa că îndeplinește-ți responsabilitatea de a produce o schimbare în această lume, astfel încât, atunci când îți vei încheia misiunea, oamenii să își amintească de tine, de faptul că ți-ai abordat viața doar prin prisma celor mai mari visuri și a celor mai remarcabile acțiuni. Ține minte: Succesul este datoria, obligația și responsabilitatea ta și sunt sigur că vei avea mai mult succes decât ai visat vreodată, atâta vreme cât vei gândi și vei acționa „înmulțit cu 10"!

GLOSAR

Majoritatea cuvintelor sunt polisemantice, așa că, pentru a înțelege pe deplin fiecare cuvânt din următoarea listă, caută un dicționar bun. Am descoperit că capacitatea mea de a înțelege pe deplin orice subiect este limitată doar de înțelegerea cuvintelor care sunt folosite pentru descrierea acelui subiect. Așa că primul lucru pe care trebuie să îl faci, secretul aplicării „Regulii 10X”, este să înțelegi *mereu* cuvintele și expresiile utilizate pentru descrierea subiectului despre care înveți. Acesta rămâne un punct cheie al succesului meu. Când nu am reușit să fac asta, nu am reușit să îmi ating obiectivele.

401(k). Fond de pensii la care contribuie atât angajatul, cât și angajatorul; impozitarea este amânată până la retragerea banilor, iar angajatul alege de obicei tipul de investiții.

absolut. Perfect; incontestabil.

absurd. Care nu este guvernat de sau nu este în concordanță cu rațiunea; lipsit de rațiune. Cuvântul este folosit aici cu sens pozitiv (de exemplu, fii *absurd* în ceea ce privește volumul de efort pe care ești dispus să îl depui, astfel încât să-ți îndeplinești visurile).

abundență. Care se găsește în cantitate mare; bogăție.

a (se) aciua. (1) A se aduna într-un grup restrâns; (2) a se cuibări; (3) a se sfătui cu.

a se acomoda. (1) A se adapta; (2) a se învoi.

acord. (1) Convenție pusă în practică în mod corespunzător și cu efecte juridice cu caracter obligatoriu. (2) percepție comună explicită sau implicită asupra unei anumite situații.

activități religioase. Activități confesionale organizate și ghidate în cadrul unui lăcaș de cult.

a acționa. A întreprinde un lucru. A face o faptă.

acțiune. (1) Întreprinderea unui lucru sau a unei fapte; (2) realizarea unui lucru, de obicei pe parcursul unei perioade de timp.

acțiuni de ajutorare. Servicii care contribuie la bunăstarea celorlalți. Acțiunile de ajutorare constau în oferirea unui sprijin sau în depunerea unor eforturi care sunt benefice, într-un fel sau altul, tuturor părților implicate, dar de pe urma cărora nu se obțin foloase materiale.

a se adapta. A se potrivi, adesea în urma unei transformări (în vederea unei utilizări deosebite sau noi sau în vederea raportării la un context deosebit sau nou).

aer. Caracterul general sau aspectul unui lucru. Înfățișare.

afacere. O înțelegere care implică avantaje reciproce.

á la carte. Un meniu sau o listă în care fiecare articol are un preț separat.

a alimenta. A sprijini; a stimula.

amăgire. Acțiunea de a induce în eroare mintea sau judecata cuiva. (Am folosit acest cuvânt cu referire la ideea că minciuna constituie o inducere în eroare a propriei

persoane. „Amăgire” este cuvântul potrivit pentru acest proces).

a amplifica. A mări, la propriu sau în aparență.

Amway. O companie care realizează vânzări directe și care folosește MLM (Multi-Level Marketing – Sistem de vânzări de tip piramidal) sau marketing-ul de rețea pentru a-și promova produsele. Amway a fost fondată în 1959 de către Jay Van Andel și Richard DeVos.

anual. Care se întinde pe perioada unui an.

anchetă. Acțiunea sau circumstanța de a caută ceva; o urmărire sau o cercetare.

apatic. (1) Care nu are sau nu arată aproape niciun fel de sentimente sau emoții; nepăsător; (2) care nu are aproape niciun interes sau preocupare.

apel telefonic „la rece”. Un apel telefonic dat în lipsa unei prezentări prealabile și fără a anunța clientul dinainte; este numit apel telefonic „la rece” deoarece clientului nu i se face dinainte o prezentare (a companiei/produsului).

aroganță. O atitudine de superioritate, manifestată într-o manieră autoritară sau prin afirmații sau presupoziții impertinente.

atenție. (1) Faptul de a observa, de a remarca, în special faptul de a lua în considerare ceva, cu scopul de a acționa; (2) un act de amabilitate sau curtoazie, mai ales atunci când un bărbat îi face curte unei femei; (3) faptul de a lua în considerare nevoile și dorințele celorlalți.

audiție. O probă de interpretare pe baza căreia sunt evaluate calitățile unui actor.

auxiliar. În plus; secundar.

avânt. Putere sau forță dobândită prin mișcare sau prin evoluția evenimentelor.

a avea continuitate. A rămâne în viață sau a dăinui; a continua să trăiască; (2) a continua să funcționeze sau să prospere. (Majoritatea oamenilor cred că această expresie se referă la depășirea obstacolelor, dar nu aceasta este definiția folosită în această carte).

avertisment. (1) Acțiunea de a sfătui pe cineva să fie cu băgare de seamă; recomandare; (2) acțiunea de a atrage atenția cuiva sau de a informa pe cineva cu privire la.

Banca Wachovia. Cu sediul în Charlotte, Carolina de Nord, este o companie subsidiară, care oferă servicii financiare diversificate și care este deținută integral de Wells Fargo. Wachovia Corporation a fost cumpărată de Wells Fargo pe 31 decembrie 2008, încetând să mai fie o corporație independentă de la acea dată. În următorii trei ani, marca Wachovia a fost absorbită de marca Wells Fargo. Acțiunile Wachovia Corporation au fost tranzacționate la Bursa din New York, cu simbolul WB.

bani. Mijloc de schimb comercial general acceptat, un indicator al valorii sau un mijloc de plată, așa cum sunt monedele sau bancnotele fiecărui stat.

Barack Obama. Născut pe 4 august 1961, Obama este al patruzeci și patrulea președinte al Statelor Unite, exercitând în prezent această funcție. Este primul președinte afro-american al Americii. Reprezentant al statului Illinois, Obama a fost senator debutant al Statelor Unite din ianuarie 2005 până în noiembrie 2008, atunci când a demisionat, ca urmare a alegerii sale ca președinte.

a bate. A lovi sau a acționa asupra, cu o forță asemănătoare unei lovituri de ciocan sau a unor lovituri repetate.

baubau. Monstru asemănător spiritelor malefice din folclor sau legende. Baubau nu are o înfățișare anume, iar percepția legată de acest monstru poate să difere drastic, chiar de la o familie la alta, în cadrul aceleiași comunități. În multe cazuri, acesta nu are o înfățișare concretă în mintea copilului, ci este doar o întruchipare amorfă a groazei.

bază de date. De obicei, o colecție care cuprinde un mare număr de date, organizate astfel încât informația să poată fi căutată și accesată rapid.

bază de putere. Punctul sau factorul de pornire a unei acțiuni sau inițiative, element prin intermediul căruia o persoană deține controlul, autoritatea sau influența asupra altora. Termen militar care se referă la spațiul geografic fixat ca bază și de unde se desfășoară mai departe operațiunile militare.

Biblia. Cărți ce constituie principalele texte religioase ale creștinismului și iudaismului.

Bill Gates. Născut pe 28 octombrie 1955, Gates este unul dintre magnații Americii, filantrop, autor și președintele Microsoft, compania de software pe care a fondat-o împreună cu Paul Allen. Se află în mod constant în clasamentul celor mai bogați oameni din lume și a fost cotat drept cel mai bogat om în martie 2009. Pe parcursul carierei sale la Microsoft, Gates a deținut funcția de director executiv și a fost principalul arhitect software; rămâne cel mai mare acționar al companiei, deținând peste 8% din acțiunile comune.

biochimic. Caracterizat sau produs prin intermediul unor reacții chimice; care implică producerea unor reacții chimice în organismele vii.

biologie. Studiul organismelor vii și al proceselor vitale.

BlackBerry. Un dispozitiv portabil, fără fir, introdus pe piață în 1999 ca pager prin intermediul căruia informațiile puteau fi deopotrivă recepționate și transmise. În 2002, a devenit cunoscut drept telefon inteligent.

a bloca. A opri, a distrage sau a tergiversa, prin evitare sau prin înșelătorie.

blocat. Incapabil să se miște; fixat.

block and tackle (apără și placheaza). Expresie care provine din terminologia fotbalului american și care face referire la lucrurile elementare pe care cineva este necesar să le facă pentru a duce la bun sfârșit o sarcină.

bogăție. (1) Lucru tangibil sau intangibil care face ca o persoană, o familie sau un grup să aibă un nivel de trai mai bun; (2) abundență de posesiuni materiale sau de resurse valoroase.

buget. O listă a tuturor cheltuielilor și veniturilor planificate; un plan de economii și cheltuieli.

buletin informativ. O publicație mică (precum o broșură sau un ziar) care cuprinde știri de interes pentru un anumit segment de public.

bun. Un articol de valoare pe care îl deține cineva; (plural) articole care apar în cadrul unui bilanț, acesta din urmă arătând valoarea contabilă a proprietăților deținute.

campanie de marketing. O serie de operațiuni consecvente, desfășurate cu scopul de a promova, a vinde și a distribui un produs sau un serviciu.

campanie de PR. O serie de operațiuni consecvente, menite să determine un anumit rezultat; în acest caz, rezultatul urmărit este acela de a face publicul să înțeleagă și

să fie interesat de o persoană, de o firmă sau de o instituție.

capital. (1) Stocul de bunuri acumulate la un anumit moment, de-a lungul unei perioade de timp, și care diferă de profitul încasat în această perioadă; de asemenea, termenul se referă și la valoarea cumulativă a acestor bunuri; (2) bunurile acumulate destinate producerii altor bunuri; (3) posesiunile acumulate și destinate să genereze venituri.

care renunță ușor. Care are obiceiul de a renunța; folosit în special cu referire la cineva care abandonează lucrurile prea ușor; pesimist.

a câștiga. (1) A merita ceva pe deplin, a ajunge să fie îndreptățit pentru sau potrivit pentru; (2) a fi demn de sau a obține (de exemplu, a-ți *câștiga* respectul în lumea afacerilor).

câștig adițional. Câștig care provine dintr-o a doua vânzare.

Cele zece porunci. O listă de imperative religioase și morale care, potrivit tradiției iudeo-creștine, a fost creată de Dumnezeu și încredințată lui Moise, pe muntele Sinai (Exodul 19:23) sau muntele Horeb (Deuteronomul 5:2), sub forma a două table de piatră. Cele zece porunci sunt de maximă importanță în iudaism și creștinism.

cel mai tare. O persoană, un grup sau un lucru aflat(e) într-o poziție de autoritate, pe care o obține, cu precădere, prin victoria într-o luptă strânsă.

ciclu (ciclu de vânzări). Un interval de timp în cadrul căruia se încheie o succesiune repetată de evenimente sau fenomene.

Circuit City. Companie listată la bursă, care vindea electronice. A dat faliment în 2009.

circumstanță. Suma factorilor esențiali și a factorilor de mediu (care conduc la un anumit eveniment sau situație, de exemplu).

Club Rotary. Un lanț de organizații (cluburi) de caritate răspândite în toată lumea. Este o organizație laică, deschisă tuturor persoanelor, indiferent de rasă, culoare, sistem de valori sau preferințe politice. Există peste 32.000 de cluburi Rotary, cu mai bine de 1,2 milioane de membri în toată lumea. Membrii Clubului Rotary sunt cunoscuți sub numele de „rotarieni". Scopul afirmat al organizației este acela de a aduce împreună oameni de afaceri și experți, în ideea de a oferi astfel servicii umanitare, de a încuraja atingerea standardelor morale înalte în toate domeniile profesionale și de a ajuta lumea să ajungă la pace și consens. Membrii se întâlnesc de obicei săptămânal, pentru a lua micul dejun, prânzul sau cina, acestea fiind deopotrivă evenimente sociale și prilejuri de a-și organiza activitățile în sprijinul comunătății.

compensație. Ceva care servește pentru a contrabalansa sau pentru a compensa ceva; termen folosit în special cu referire la menținerea echilibrului dintre încasările și plățile din registrul contabil (de exemplu, a *compensa* retragerile de numerar).

competitiv. Care se luptă în mod conștient sau inconștient pentru a atinge un obiectiv.

competiție. Cei care luptă împotriva altora pentru a câștiga.

comunitate. Un grup de persoane cu interese comune (pot fi și interese profesionale), din cadrul unei societăți.

condiționat. (1) Determinat sau făcut să se manifeste într-un anumit mod; (2) determinat sau stabilit prin condiționare.

consens colectiv. Modul de gândire și ideile unui grup sau ale oamenilor de care este înconjurată o persoană.

a consuma. (1) A cheltui bani, de obicei în schimbul bunurilor sau serviciilor; (2) a folosi o resursă, cum ar fi timpul.

contragere. Regres.

a controla. (1) A exercita control sau influență asupra (unui context, unei entități), a reglementa; (2) a avea putere asupra.

convenție. Angajamentul părților interesate sau afectate de o decizie (de obicei, părțile implicate sunt reprezentate de acționari) de a susține acea decizie printr-o „convenție"; faptul că părțile implicate își dau acordul de a susține o decizie, fiind adesea implicate în formularea acesteia.

convingere. Un cuvânt sau o expresie repetate în mod obișnuit.

cotă de piață. Procentul vânzărilor unui produs sau serviciu pe care îl furnizează o companie, raportat la totalul vânzărilor de pe piață.

credul. Ușor de păcălit sau de înșelat.

criză. declin care se manifestă în special în raport cu regresul activităților comerciale și economice.

criză în afaceri. Declin care se produce în special în preajma unui regres al activității comerciale și economice.

CRM (Customer Relations Manager – Sistem de gestiune a relațiilor cu clienții). Aplicații software care le

permit companiilor să gestioneze fiecare aspect al relației lor cu clienții.

a cuceri. A fi stăpân pe ceva sau a câștiga, depășind obstacolele sau opoziția.

în culmea fericirii. Care se află într-o foarte bună dispoziție; foarte bucuros.

a cultiva. A încuraja și a ajuta dezvoltarea.

cultură profesională. (1) Setul de atitudini, valori, scopuri și practici comune ce caracterizează o instituție sau o organizație (o *cultură corporatistă* axată pe profit); (2) Setul de valori, convenții sau practici sociale asociate unui anumit domeniu; activitate sau caracteristică socială.

a cunoaște. (1) A percepe în mod direct; a lua la cunoștință în mod direct; (2) a înțelege ceva; a recunoaște natura a ceva; a discerne; a recunoaște ceva prin asocierea cu altceva, cunoscut anterior; (3) a fi obișnuit sau familiarizat cu ceva; (4) a avea experiența; a fi conștient de veridicitatea sau de palpabilitatea a ceva; a fi convins sau sigur de ceva; a înțelege în mod realist ceva.

cunoaștere. Faptul sau starea de a cunoaște ceva, de a fi familiarizat cu ceva prin intermediul experienței sau al asocierilor logice; faptul de a fi familiarizat cu sau de a înțelege o știință, o artă sau o tehnică; faptul sau starea de a fi conștient de ceva; sfera cunoștințelor sau a înțelegerii cuiva.

curaj. Manieră de a acționa care demonstrează tăria mentală sau morală de a se aventua, de a persevera și de a rezista în fața pericolelor, temerilor sau dificultăților.

CV. Un document în care sunt enumerate sau indicate pe scurt informații relevante despre educația și despre

experiența profesională a cuiva. De obicei, CV-ul (curriculum vitae) oferă unui potențial angajator primele informații despre cel care candidează pentru o slujbă și este folosit cu precădere pentru a selecta candidații. Selecția candidaților este de obicei urmată de un interviu. (Nu te baza niciodată doar pe un CV, fără să-ți faci timp să te întâlnești cu persoana pe care vrei să o angajezi).

a se da peste cap. A depăși așteptările obișnuite cu scopul de a genera un efect pozitiv.

de bază. Care constituie sau servește drept fundament sau punct de pornire.

a declara (pe cineva) eligibil. A declara pe cineva competent sau potrivit pentru. În vânzări, înseamnă să determini posibilitățile financiare ale unei persoane.

decisiv. De o importanță deosebită sau care este legat de sau reprezintă un punct de cotitură sau o conjunctură deosebit de importantă.

a declama. A vorbi într-o manieră răsunătoare, cu entuziasm și emfază.

declarația privind beneficiile oferite clientului (value proposition). Beneficiile pe care o companie promite să le ofere clienților săi prin intermediul combinației dintre bunurile sau serviciile oferite, prețul de vânzare și condițiile de plată pe care le propune.

declin economic. Un regres sau o diminuare care se aplică producției, distribuției și consumului bunurilor și serviciilor.

a delira. A se exprima sau a vorbi într-o manieră irațională, incoerentă, nebunească sau extravagantă.

demografie. (1) Studiul caracteristicilor demografice ale populației (precum vârsta sau venitul); statisticile sunt folosite și pentru identificarea segmentelor de piață; (2) un segment de piață sau un segment al populației identificat prin intermediul datelor demografice.

de nefăcut. În eng. ”do nots” – cuvânt inventat; lucruri pe care o persoană nu vrea să le facă sau evită să le facă vrea.

a denigra. A ponegri pe cineva sau a mustra aspru, într-un limbaj dur, necuviincios sau vulgar.

dependență. (1) Calitatea sau starea de a fi dependent; (2) (în legătură cu o persoană) subordonare; (3) dependență de diferite substanțe.

depresie. Prăbușire.

a depune tot efortul și energia pentru a marca (swing for the fences). Jargon din baseball care se referă la încercarea de a înscrie. În afaceri, termenul face referire la situația în care cineva face tot ce-i stă în putință pentru a reuși.

a desfășura. A întinde; a pune la treabă, a organiza ceva în vederea atingerii unui obiectiv.

a desfide. A confrunta pe cineva, fiind sigur cu privire la propria capacitate de a rezista; a nu ține seama de.

despotic. Care nu are sau nu arată respect pentru drepturile, preocupările sau sentimentele celorlalți.

a determina. A stabili ceva pe baza căruia să se poată trage o concluzie (de exemplu, a *determina* motivele).

dezagreabil. Termen care poate fi utilizat pentru a descrie o persoană care ar putea să nu fie de acord cu normele sau cu perspectivele sociale acceptate.

dezavantaj. Aspect negativ; cel mai nefavorabil scenariu.

dezintoxicare. (1) Acțiunea de a înlătura substanțele dăunătoare (cum ar fi otrăvurile sau toxinele) sau efectele acestora; (2) faptul de a face o substanță nocivă să devină inofensivă.

dezlănțuire. O efuziune rapidă a mai multor lucruri deodată.

a diferenția. A marca sau a arăta o diferență între; a (se) diferenția: a manifesta o diferență prin care se distinge.

Dillard's. Lanț comercial important din Statele Unite, care deține 330 de magazine în 29 de state și care are sediul în Little Rock, Arkansas.

a diminua. A reduce sau a face să pară mai puțin.

dincolo. (1) De partea cealaltă, mai încolo; (2) dincolo de – în plus (față de).

dispus. (1) Înclinat sau dornic să facă ceva; (2) determinat să acționeze sau să răspundă (unei solicitări).

distribuitor. Entitate externă care furnizează bunuri și servicii obișnuite, universale sau standard și care se deosebește de un contractor sau de un subcontractor, care furnizează, odată cu livrabilele, și servicii specializate. Numit și *furnizor*.

dizertație. Tratarea pe larg a unui subiect, în general în formă scrisă.

documentație. (1) Corpus de scrieri despre un anumit subiect (de exemplu, *documentație* științifică); (2) material tipărit (de exemplu, pliante sau reclame).

Dollar Store. Un magazin cu o gamă variată de produse, care vinde articole la preț mic, aplicând de regulă un singur preț pentru toate articolele din magazin. Marfa caracteristică a magazinului o constituie produsele pentru curățenie, jucăriile și confecțiile. Este gândit pentru a

servi comunităților care sunt prea mici pentru a găzdui un Wal-Mart.

a domina. A prelua controlul, a pune stăpânire asupra sau a supune pe altul sau pe alții.

a dubla pariul. Termen din jocul de blackjack; face referire la acțiunea unei persoane de a dubla un pariu anterior în speranța că fie își va dubla câștigul, fie va recupera pierderile suferite.

economie. Structura sau condițiile referitoare la sau care se bazează pe producția, distribuția și consumul bunurilor și serviciilor într-o țară, într-o regiune sau într-o perioadă de timp. O țară, o companie și chiar și un individ dispun de propria economie.

economie fragilă. O economie lipsită de forță, de putere sau de rezistență.

a educa. A contribui la dezvoltarea; a crește.

educativ. Rezultatul acțiunii, al practicii sau al profesiei prin intermediul căreia cineva îi învață ceva pe alții (de exemplu, clipuri video *educative*).

efectiv. Care produce un efect evident, hotărâtor sau dorit.

elemente de bază. Ceva fundamental (de exemplu, expresia ”to get back to *basics*”, să ne întoarcem la *rădăcini*, la *elementele de bază*).

a eroda. A face ca ceva să se deterioreze sau să mistuiască, ca și cum ar fi măcinat sau puternic degradat sub acțiunea agenților naturali.

excepție. Un caz în care nu se aplică regula.

expansiune. Acțiune prin care se cresc proporțiile, numărul, volumul sau amploarea; augmentare.

experiență. (1) Formă de cunoaștere dobândită pe baza observației directe sau pe implicarea propriu-zisă într-un eveniment; (2) faptul sau starea de a fi fost afectat de ceva sau de a fi obținut informații prin intermediul observației sau al participării directe.

expert. O persoană care se bucură de autoritate și care își exprimă public opiniile, în special prin intermediul mass-mediei.

a expune. A prezenta ceva cu scopul de a fi văzut, a etala sau a afișa ceva în văzul lumii, mai ales prin intermediul semnelor sau al acțiunilor vizibile.

a extinde. A crește proporțiile, numărul, volumul sau amploarea; a augmenta (provine din lat. ”augmentum”, *„a crește”*).

extraordinar. Orice iese din comun în ceea ce privește lucrurile pe care oamenii normali pot să le facă sau să le obțină.

a face comerț ambulant. (1) A vinde sau o oferi spre vânzare în mod direct, mergând din ușă în ușă; (2) a distribui sau a căuta să răspândească un produs în rândul publicului; (3) a oferi sau a promova un bun.

a falimenta. A (se) ruina din punct de vedere financiar; a rămâne fără bani.

fanatic. Caracterizat de un entuziasm excesiv și, adesea, de un devotament intens și lipsit de spirit critic.

fățiș. Pe față; evident.

fel principal. Felul principal la o masă.

ferm. (1) Care nu oscilează între opțiuni; (2) care nu fluctuează în ceea ce privește opiniile, loialitatea sau orientarea.

a fi de acord. A aproba (o opinie); a admite, a încuviința.

filon. Un strat de materie minerală care poate fi întrebuințată în diferite moduri.

finalitate. Ceea ce încearcă să realizeze o persoană.

fleac. Ceva relativ mărunt sau nesemnificativ într-un context mai larg.

flux. (1) O succesiune constantă (precum succesiunea cuvintelor sau evenimentelor); (2) o rezervă constantă sau care este reînnoită în permanență.

a-și forma o disciplină. A se forma sau a se dezvolta prin învățare și exercițiu, mai ales în ceea ce privește controlul de sine.

formare. (1) Acțiunea, procesul de a se instrui sau metoda de instruire utilizată; (2) capacitățile, cunoștințele sau experiența pe care le dobândește cel care se instruiește.

freelancer. O persoană care urmează o profesie fără a fi angajat pe termen lung de către niciunul dintre angajatorii săi.

funcție publică. Un statut, obținut în urma alegerii sau numirii, prin intermediul căruia sunt exercitate funcții guvernamentale.

furnizor. Care fabrică, produce sau vinde.

a garanta. A asigura îndeplinirirea condițiilor stabilite, spre exemplu, o înțelegere prin care o persoană își ia angajamentul de a-i asigura altei persoane posesia sau stăpânirea asupra lucru.

a genera. A determina sau a prilejui (o situație, o acțiune sau o stare de spirit).

grad. Intensitate relativă a unei entități.

grămadă. O cantitate substanțială; în număr considerabil.

Grecia (Antică). Este considerată „piatra de temelie" a civilizației occidentale pentru că, de-a lungul mai multor generații, în cadrul acestei culturi a înflorit epoca de aur. Când romanii au cucerit Grecia, au adoptat multe aspecte ale acestei culturi. Civilizația romană a continuat în schimb să cucerească o mare parte a lumii și a răspândit astfel cultura greacă în multe alte țări.

haos. O stare de confuzie absolută.

Heard Automotive. Fondată de Bill Heard, care a condus cea mai mare franciză Chevrolet din lume; compania s-a închis în 2009.

HerbaLife. Fondată în 1980, o companie care vinde produse pentru slăbit, nutriție și îngrijirea pielii, prin intermediul MLM-ului (Multi-Level Marketing – Sistem de vânzări de tip piramidal), cunoscut și sub numele de marketing de rețea. A constituit subiectul unor controverse și procese.

hopa!. Folosit de obicei pentru a exprima o formă moderată de dezvinovățire, o surpriză sau o ușoară consternare.

Hotel Peninsula. Un operator hotelier care oferă servicii de lux, cu sediul în Hong Kong. Cel mai de seamă hotel pe care îl deține, celebrul Peninsula Hong Kong, care s-a deschis în 1982, și-a câștigat renumele de „cel mai bun hotel de la est de Suez" și este, probabil, unul dintre cele mai bune hoteluri din lume.

Howard Schultz. Născut la 10 iulie 1953, Schultz este om de afaceri și antreprenor american, cunoscut în special ca președinte și director executiv al companiei Starbucks și ca fost proprietar al echipei Seattle SuperSonics.

a implica (pe cineva în). A-și asigura sprijinul sau ajutorul din partea cuiva; a folosi serviciile cuiva pentru a face ca o cauză să evolueze.

indisciplinat. O persoană vanitoasă sau nedisciplinată, căreia i se pare dificil să lucreze sub conducerea cuiva sau să facă parte dintr-o echipă.

instructaj. Acțiune sau ocazie prin intermediul căreia se oferă instrucțiuni precise sau informații esențiale.

intensitate. Însușirea sau starea de a fi intens; grad extrem de tărie, forță, energie sau emoție.

a investi în. A se implica sau a se angaja în ceva, în special din punct de vedere emoțional (de exemplu, *investești* timp și energie în).

iPod. Marcă de player multimedia portabil, realizat și comercializat de Apple Inc. și lansat pe piață pe 23 octombrie 2001.

Iisus Hristos. Iisus din Nazaret, fiul Mariei; punctul de pornire al religiei creștine și Mântuitorul omenirii în credința creștină.

a înăbuși. (1) A reprima prin autoritate sau prin forță; (2) a subjuga; a împiedica o evoluție sau o acțiune firească; (3) a inhiba creșterea sau dezvoltarea.

încăpățânat. Care nu vrea să audă sau să asculte ce îi spun alții; care nu poate fi convins.

a înceta. (1) A înceta din viață; a înceta întreprinderea unei activități; (2) a-și pierde poziția sau statutul.

încremenit. Incapabil să se miște.

încrezător. Caracterizat prin încredere în sine.

a încuraja. A oferi ajutor sau sprijin (de exemplu, a-i încuraja pe ceilalți să facă afaceri cu tine).

însetat. (1) Dornic; avid (de exemplu, însetat de afecțiune); (2) foarte motivat (de ambiție, de exemplu).

întrerupere. Actul prin care se suspendă o activitate nedorită sau neproductivă.

langustă. Unul dintre numeroasele crustacee de apă dulce care seamănă cu homarul, dar este de obicei mult mai mic.

a se lansa pe orbită (fig.). O experiență care survine în urma eforturilor depuse și care se aseamănă unei călătorii rapide, precum cea a unei rachete.

leneș. (1) Care nu este înclinat să desfășoare o activitate sau să depună un efort; care nu este energic sau dinamic; (2) care încurajează pasivitatea sau indolența.

linie de produse. O categorie de produse realizate de către o firmă, care sunt foarte asemănătoare sub aspectul funcționalității, al modului de producere și al cerințelor de marketing.

a-i lipsi. A nu avea îndeajuns sau a avea nevoie de ceva.

loisir. Timp destinat recreerii sau divertismentului.

managementul bazei de date. Gestionarea sau supravegherea unei mari colecții de date.

marfă (adv.). Cineva sau ceva neobișnuit de bun.

Mary Kay. O marcă de produse cosmetice și pentru îngrijirea pielii a companiei Mary Kay Inc. Sediul central al companiei se află în Addison, Texas, o suburbie a Dallas-ului. Mary Kay Ash a fondat Mary Kay Inc. în ziua de vineri, 13 septembrie 1963. Richard Rogers, fiul lui Mary Kay, este președinte al companiei și director executiv, iar David Holl este director general și director operațional.

mediu. Circumstanțele, obiectele sau condițiile care fac parte din viața de zi cu zi a unei persoane.

meșteșug. O ocupație sau o meserie care necesită îndemânare sau talent artistic.

mit. Povestire fabuloasă, născocire.

MLM (Multi-Level Marketing – Sistem de vânzări de tip piramidal). Cunoscut și sub numele de marketing de rețea, constituie o strategie de marketing prin intermediul căreia distribuitorii companiilor cu vânzări directe primesc comision nu numai pentru vânzările de produse pe care le generează, ci și pentru vânzările generate de cei pe care ei i-au pus în legătură cu compania. Produsele și compania sunt de obicei promovate direct consumatorilor și potențialilor parteneri de afaceri prin intermediul recomandărilor și al marketingului prin viu grai.

de modă veche. Ceva care nu este de actualitate; un mod de gândire care nu este neapărat greșit, dar nu este actual.

motivație. Ceva (spre exemplu, o nevoie sau o dorință) ce face o persoană să acționeze.

nebunesc. Irațional; extrem.

negare. Un mecanism psihologic de apărare prin intermediul căruia individul evită confruntarea directă cu o problemă personală sau cu o realitate, contestând existența în sine a acelei probleme sau a acelei realități.

negativ. (1) Care nu are calități pozitive; în special, cu sensul de lucru neplăcut; (2) caracterizat de o atitudine ostilă, potrivnică sau pesimistă, care împiedică sau se opune unei abordări sau evoluții constructive; (3) care

promovează o persoană sau o cauză criticând sau atacând competitorii.

a negocia. A discuta cu cineva cu scopul de a ajunge la o înțelegere în privința unui aspect. (*Nota autorului*: Deși majoritatea oamenilor cred că „a negocia” înseamnă a accepta un preț mai mic, negocierea nu are nimic de-a face cu reducerea prețului cu care oferi un produs sau un serviciu).

nerușinat. (1) Lipsit de rușine; care nu simte rușine; (2) lipsit de emoția dureroasă provocată de conștientizarea vinovăției, a defectelor personale sau a lipsei de bună-cuviință. (În text, cuvântul poate avea și sens pozitiv).

neurochimie. Studiul compoziției chimice a țesutului nervos și al reacțiilor chimice care însoțesc funcționarea sistemului nervos.

nivelul necesar. (1) care se raportează la amplitudinea sau la presiunea generată de împrejurări; ceva care este în mod necesar în relație cu altceva; cerință; (2) care se raportează la o nevoie sau la o dorință arzătoare; amplitudinea sau volumul, stabilite prin raportare la o valoare de referință arbitrară.

normă. Un principiu care stabilește maniera corectă de a acționa, care este impus membrilor unui grup și care servește pentru a îndruma, a controla sau a reglementa o formă de comportament adecvat și acceptabil.

norme sociale. Principii care reglementează conduita corectă, impuse membrilor unui grup, și care servesc pentru a îndruma, a controla sau a prescrie comportamentul adecvat și acceptabil.

NuSkin. O companie americană cu vânzări directe, care vinde cosmetice și suplimente alimentare și care furnizează servicii tehnologice. A fost fondată de către Nedra Dee Roney și Blake M. Roney în 1984 și a fost listată oficial, cu simbolul NUS, la Bursa din New York din 1996.

oameni influenți (movers and shakers). Termen care face referire la oamenii care înfăptuiesc lucruri.

obiective. Finalitatea către care sunt direcționate eforturile.

obiecție. (1) Un motiv sau un argument adus în opoziție; (2) sentiment sau expresie ale dezaprobării.

ocupare (a unei proprietăți). Stăpânirea sau locuirea unui spațiu.

onest. Lipsit de ipocrizie sau prefăcătorie; sincer.

oportunitate. (1) Conjunctură caracterizată de circumstanțe favorabile; (2) o șansă mare de a se dezvolta sau de a progresa.

orbește. Fără a desluși anumite lucruri.

original. Care are însușirea de a fi fost creat, nu imitat.

paradoxal. Contrar așteptărilor pe care le are cineva; referitor la puterea sau capacitatea unei persoane de a dobândi în mod direct cunoștințe sau cunoaștere în lipsa unui raționament sau a unei deducții evidente.

a participa. (1) A lua parte la; (2) a-i reveni o parte sau un procent din ceva.

pasiv. (1) Care este supus la sau care îndură fără a opune rezistență; indolent; (2) care există sau are loc fără să fie activ sau evident sau fără să se manifeste în mod direct; (3) care se referă la o activitate comercială în

care investitorul nu contribuie în mod activ la generarea profitului.

a perfecționa. A desăvârși; a îmbunătăți sau a rafina.

persoană de contact. O persoană care joacă rolul de intermediar, de mesager, de persoană de legătură între două părți sau de sursă care oferă informații specifice.

peste măsură. Mai mult decât se cuvine, decât este obișnuit sau necesar.

piață. Domeniul comercial sau domeniul activităților economice; spațiu public (agoră).

PIB (Produs Intern Brut). Unul dintre indicatorii venitului național și ai producției economice a oricărei țări. Reprezintă valoarea totală a tuturor bunurilor și serviciilor finite produse într-o anumită economie – valoarea în bani a tuturor bunurilor și serviciilor produse în interiorul granițelor unei țări de-a lungul unui an.

plan financiar. Un plan care te ajută să menții echilibrul între venituri și cheltuieli, astfel încât să rămâi solvabil.

pliant. Reclamă tipărită.

pozitiv. (1) Care are un efect benefic; favorabil (spre exemplu, un model *pozitiv*, demn de urmat); (2) caracterizat de optimism (de exemplu, punct de vedere *pozitiv*).

PR (relații publice). Activitate menită să facă publicul să înțeleagă și să fie interesat de o persoană, de o firmă sau de o instituție; de asemenea, gradul de înțelegere și interes atins de public.

preocupare profesională. Un domeniu de activitate sau de interes.

pricepere. (1) capacitatea de a-și folosi cunoștințele în mod eficient și prompt pentru a pune în practică sau a

realiza ceva, pentru a face ceva cu ușurință sau pentru a se coordona, în special atunci când este vorba despre coordonarea mișcărilor fizice învățate (tehnici); (2) o capacitate, dobândită prin învățare, de a face ceva cu competență; (3) o aptitudine sau o capacitate pe care cineva și le dezvoltă.

primul trimestru financiar. Primele trei luni ale anului financiar.

privat. Individ care este împiedicat să se bucure în special de cele necesare vieții sau de condiții de mediu benefice.

problemă. (1) O sursă de indignare, de suferință sau de neplăcere; (2) dificultatea de a înțelege sau de a accepta; (3) a problematiza, cu sensul de a se opune unui răspuns.

a produce. (1) A compune, a crea sau a realiza ceva (o operă care urmează să fie publicată) prin intermediul efortului intelectual sau fizic; (2) a rodi, a face; a obține un câștig bănesc.

producție. Din punctul de vedere al producției personale, producția reprezintă totalitatea rezultatatelor pe care le obține o persoană pe baza eforturilor pe care le depune.

produs. Ceva (precum un serviciu) care este pus pe piață sau care este vândut ca bun.

produs cu marjă ridicată de profit. Un produs sau un serviciu pentru care există o diferența mare între costul de producție și prețul de vânzare.

profit. Soldul care rezultă pe baza deducerii cheltuielilor din venituri, în urma efectuării unei tranzacții sau a unei serii de tranzacții; se referă în special la diferența rezultată pe baza deducerii costului de producție din prețul de vânzare.

a profita. (1) A folosi ceva în mod productiv; a utiliza; (2) a face uz de, în mod josnic sau necinstit, pentru propriul avantaj.

profitabil. Care aduce profituri; care oferă beneficii materiale sau rezultate avantajoase.

program. Desfășurarea pe intervale de timp a unui plan sau a unui proiect; ilustrează modul în care se succed activitățile și reperele importante și modul în care acestea sunt împărțite pe etape, de-a lungul perioadei de timp alocate.

a programa. A predetermina, pentru un dispozitiv/mecanism, noțiunile cu care acesta operează, maniera în care operează și operațiunile propriu-zise, într-o manieră asemănătoare celei în care ar face-o un computer.

programe de eliminare a datelor. Procesul prin care sunt eliminate sau modificate datele cuprinse într-un set de date cu caracter personal; în urma acestui proces, se păstrează utilitatea setului de date, dar este aproape imposibil ca persoanele cuprinse în baza de date să mai poată fi identificate.

propunere. Ceva propus cu scopul de a fi luat în considerare sau de a fi acceptat; ofertă.

a prospera. (1) A reuși într-un demers sau într-o activitate; se referă în special la ideea de a obține succes financiar; (2) a deveni puternic și a obține bunăstare; (3) a înflori (fig.); (4) a-și mări averea sau posesiunile; a avea succes; (5) a face progrese în realizarea unui obiectiv sau a atinge un obiectiv în ciuda circumstanțelor sau datorită lor.

protecție socială. În principal, un program de asigurări sociale ce oferă protecție socială sau protecție în raport cu

anumite contexte nefavorabile recunoscute social, precum sărăcia, bătrânețea, boala, șomajul și altele.

protocol. Un cod care impune stricta respectare a conduitei corecte și a politeții.

psihologic. Referitor la caracteristicile mentale sau comportamentale ale unui individ sau ale unui grup.

psihosomatic. Care se referă la bolile legate de cauze psihice.

publicitate. Acțiunea prin care ceva este supus atenției publicului, mai ales prin intermediul anunțurilor plătite.

publicitate prin poștă. Material tipărit (cum ar fi circularele), realizat cu scopul de a solicita achiziții sau contribuții și expediat clienților prin poștă. Termenul face de obicei referire la campaniile de publicitate prin intermediul cărora o anumită ofertă este trimisă prin poștă tuturor clienților incluși în bazele de date ale companiei.

rata șomajului. Procentul, determinat prin raportare la forța de muncă totală, al celor care nu sunt angajați și care caută un loc de muncă plătit. Rata șomajului constituie una dintre cele mai urmărite date statistice, întrucât creșterea ratei șomajului este considerată un indiciu al unei economii slăbite, care ar putea atrage după sine o scădere a ratei dobânzilor. În egală măsură, scăderea ratei șomajului este un indiciu al creșterii economice, care este însoțită de obicei de o creștere a inflației și care poate atrage după sine creșterea ratei dobânzilor.

rațional. (1) Legat de, referitor la sau care este în concordanță cu gândirea logică (o teorie *rațională*); (2) competent în logică; (3) adevărat sau valabil din punct de

vedere formal; analitic; deductiv; (4) care nu este extrem(ist) sau care nu întrece măsura.

Ray Kroc. (5 octombrie 1902 – 14 ianuarie 1984). În 1954, a preluat francizele, puțin numeroase pe atunci, ale corporației McDonald's și le-a transformat într-unul dintre cele mai de succes lanțuri de restaurante fast-food din lume. Kroc a fost inclus în topul *Time 100: cei mai importanți oameni ai secolului* și a acumulat o avere de 500 de milioane de dolari în timpul vieții sale. A fost și proprietarul echipei de baseball San Diego Padres, începând cu anul 1974.

a reactiva. A face să fie din nou activ.

a realiza. (1) A produce (un rezultat) prin intermediul eforturilor depuse; (2) a duce la îndeplinire; (3) a reuși.

a reambala. A ambala din nou sau sub altă formă; cu sensul restrâns de a da unui lucru o formă mai potrivită sau mai atrăgătoare.

recesiune. Perioadă de declin economic general, definită de obicei ca scădere constantă a Produsului Intern Brut timp de șase luni (două trimestre financiare consecutive) sau mai mult. Se caracterizează printr-o rată ridicată a șomajului, prin stagnarea salariilor și prin scăderea vânzărilor cu amănuntul. În general, o recesiune nu durează mai mult de un an și este mai puțin gravă decât o criză. Deși recesiunile sunt considerate a fi evenimente normale în cadrul unei economii capitaliste, economiștii nu ajuns la o părere unanimă cu privire la cauzele lor.

recesiune îndelungată. O recesiune care se prelungește peste durata medie, de 18 luni.

recomandări prin viu grai. Formă de publicitate realizată prin viu grai.

referință. Faptul, acțiunea sau circumstanța de a face referire la.

„Regula 10X”. Concept care se axează pe estimarea corectă a volumului de efort și a modului de gândire care sunt necesare pentru a duce lucrurile la bun sfârșit cu succes. În contextele în care alții întreprind o singură acțiune, „Regula 10X” spune să întreprinzi 10 acțiuni și să stabilești obiective de 10 ori mai mărețe decât ți-ai imaginat inițial.

Regulile Succesului. Program educațional, elaborat de Grant Cardone, care ilustrează legile și acțiunile fundamentale care sunt necesare pentru a genera succes (programul este distribuit pe CD sau DVD).

răspuns. Ceva care constituie o replică sau o reacție.

relație. (1) Legătură pe baza căreia oamenii se unesc sau se conectează; (2) un caz sau un tip specific de legătură emoțională.

a renunța. (1) A înceta să desfășoare o acțiune normală, așteptată sau necesară; (2) a demisiona; (3) a se recunoaște înfrânt; a abandona.

restrângere. Acțiunea prin care ceva se reduce; reducerea eforturilor, a resurselor sau a volumului de energie.

restricție. ceva care restricționează, precum sunt reglementările care impun limite sau îngrădesc.

a restricționa. A impune limite; a îngrădi.

reticent. Care simte sau dă semne de aversiune, de ezitare sau de ostilitate.

rețele sociale. Comunități online de oameni care împărtășesc interese comune și/sau desfășoară activități comune sau care sunt interesați să urmărească interesele și activitățile altora. Cele mai multe servicii ale rețelelor sociale sunt furnizate prin intermediul unei platforme web și oferă utilizatorilor o varietate de modalități de interacțiune, precum corespondența prin email și prin mesaje instantanee.

a revitaliza. A readuce la viață sau a revigora.

rezistență. (1) Capacitatea de a rezista în fața greutăților sau împrejurărilor potrivnice, în special capacitatea de a susține un efort sau o activitate solicitante și de lungă durată; (2) O forță care se opune sau care ține pe loc.

a ridiculiza. A defăima pe cineva în mod intenționat și adesea răutăcios.

Roma Antică. O comunitate agricolă mică ce a devenit una dintre cele mai mari civilizații ale lumii antice. Dezbinarea internă și atacurile externe au fragmentat-o în cele din urmă în regate independente. Acestei fragmentări și dispersii i-a urmat Evul Mediu.

Rusia comunistă. Cel mai mare partid comunist care s-a aflat în poziția de a guverna și care s-a prăbușit în 1991.

sarcini. Îndatorirea specifică sau volumul de muncă specific asupra cărora un individ își asumă responsabilitatea sau care îi sunt atribuite de cineva (o autoritate).

satisfacerea clientului. Termen din domeniul afacerilor; măsura în care produsele și serviciile furnizate de o companie satisfac sau depășesc așteptările clientului. Este considerată un indicator cheie al performanței în afaceri și este inclusă în cele patru componente ale planului de acțiune al unei companii (Balanced Scorecard).

sârguință. Faptul de a depune un efort constant, serios și energic; strădanie.

schimbare. Rezultatul transformării.

scop. (1) Țelul sau finalitatea pe care cineva își propune să le atingă; intenție; (2) rezoluție; hotărâre.

scurtătură. Modalitate sau mijloc de a face ceva mai direct și mai rapid decât în mod obișnuit și, adesea, nu la fel de meticulos (ceea ce nu este un lucru bun).

selectiv. (1) Faptul de a fi chibzuit sau restrictiv atunci când vine vorba de a face o alegere; care poate să discearnă; (2) extrem de specific în activitate.

sensibil la evoluția prețurilor. Care este afectat sau îngrijorat de evoluția prețurilor.

senzorial. Care se referă la senzații sau la simțuri.

sfârșit. Se referă la soluția finală.

sferă de influență. Sfera în care un individ are puterea de a acționa sau de a produce un efect fără să-și exercite în mod direct forța sau fără să se impună, de obicei datorită relațiilor pe care le are, datorită autorității sau a reputației.

snob. (1) Cineva care tinde să-i respingă, să-i evite sau să-i ignore pe cei considerați inferiori (din punct de vedere social sau educațional); (2) cineva care se consideră superior, în mod ostentativ, în materie de cunoștințe sau de gusturi.

socializare. Procesul prin care cineva își însușește elementele culturii din care face parte, învățând să se integreze în colectivitate (ceea ce poate să nu fie un lucru bun).

societate. Un grup de oameni care au o cultură comună sau instituții comune și care se caracterizează prin modele specifice de relaționare.

a solicita. A încerca să obțină, de obicei cerând insistent sau prin intermediul unei petiții.

soluție. (1) Acțiunea sau procesul de rezolvare a unei probleme; (2) răspunsul la o problemă.

sondaj. (1) Rezultatul acțiunii de a examina din punctul de vedere al condițiilor, al contextului, al valorilor sau al opiniilor; (2) rezultatul acțiunii de a pune întrebări cu scopul de a colecta date în vederea cercetării unui anumit aspect caracteristic unui grup sau unei zone.

standarde. Norme stabilite și instituite de către o autoritate, care reglementează aprecierea cantității, a greutății, a dimensiunilor, a valorii sau calității.

Steve Jobs. Cofondator și director executiv al Apple.

stil de viață. Modul caracteristic de viață al unui individ, grup sau al unei culturi.

strategie. O serie de operațiuni legate între ele și menite să genereze un anumit rezultat.

strict. Caracterizat de o manieră precisă și riguroasă de a exercita control, de a pune ceva în aplicare sau de a acorda atenție detaliilor (spre exemplu, sintagma „program *strict*”).

sub aspectul. Din acest punct de vedere (de exemplu, „*sub acest aspect*, problema constă în...”).

succes. Atingerea obiectivului sau a obiectivelor pe care și le-a propus cineva. Potrivit autorului, există trei caracteristici ale succesului: este important, este o obligație personală și nu ducem niciodată lipsă de el.

suficient. Destul pentru a satisface cerințele unei situații sau ale unui obiectiv propus.

suma totală. Rezultatul total; totalitatea.

super-pasionat. Un entuziast înflăcărat, persoană entuziastă într-o măsură excesivă; cineva care merge până la capăt!

suplimentar. Ceva ce rezultă prin adăugare; crescător.

suporter principal. Cineva care organizează și conduce acțiuni de susținere a unei entități (în special în domeniul sportiv).

surescitare. Stare care apare ca rezultat al stresului sau al unei tulburări emoționale (cu sens negativ).

șoc. (1) O tulburare mentală sau emoțională bruscă sau violentă; (2) ceva care provoacă o asmenea tulburare (de exemplu, „a fost un *șoc* pentru el să piardă”); starea caracteristică unei asemenea tulburări.

termen impropriu. Un nume sau o denumire greșită sau nepotrivită.

Topul Fortune 500. Topul primelor 500 de companii din Statele Unite, întocmit pe baza vânzărilor totale.

toxină. O substanță otrăvitoare care este produsă prin intermediul activităților metabolice ale unui organism viu și care este de obicei foarte instabilă; foarte toxică atunci când ajunge în țesuturi, dar care poate, de obicei, să provoace formarea de anticorpi.

tranziție. Proces de trecere de la o categorie la alta.

a trebui să. (1) A i se impune sau a i se solicita să facă ceva (de exemplu, *trebuie* să te oprești); (2) a fi îndemnat; a fi eminamente necesar.

trimestru. Una dintre cele patru diviziuni ale anului calendaristic, fiecare de câte trei luni consecutive.

uau!. Folosit pentru a exprima un sentiment puternic (precum plăcerea sau surpriza).

uimitor. Care provoacă admirație, manifestându-se într-un mod impresionant.

unic. (1) Care nu are seamăn sau egal; neegalat; (2) cu un caracter distinct.

valoare. Preț, utilitate sau importanță relativă.

valoare adăugată. Crearea unui avantaj competitiv prin înglobarea, îmbinarea sau includerea unor caracteristici și beneficii, determinându-l astfel pe consumator să accepte într-o mai mare măsură produsul propus.

vânzare. Încheierea unui acord ce presupune transferarea titlului de posesiune și de proprietate asupra unui bun sau asupra unei proprietăți ori transferarea drepturilor asupra unui serviciu, în schimbul banilor sau obiectelor de valoare. Elementele esențiale pe care trebuie să le stabilească un contract de vânzări sunt: a) aptitudinea, deopotrivă a cumpărătorului și a vânzătorului, de a încheia un contract, b) acordul ambelor părți cu privire la condițiile tranzacției, c) lucrul care constituie obiectul tranzacției și d) plata sau promisiunea plății unei retribuții obligatorii în bani (sau în ceva echivalent).

vânzare adițională. O vânzare făcută după o prima vânzare și care constituie un adaos la acea primă achiziție. A nu se confunda cu următoarea vânzare pe care o realizează cineva.

vânzare asistată informațional. Metodă de a vinde, care se bazează pe informare și care este menită să vină în

ajutorul clienților și să îmbunătățească întregul proces de vânzare, astfel încât acesta să devină unul rapid și facil.

venit. Totalitatea câștigurilor obținute de o anumită entitate.

a verbaliza. A exprima ceva în cuvinte.

vikingi. Negustori și aventurieri nordici care au stăpânit mările în vremuri medievale, dar a căror cultură și obiceiuri au dispărut în timpul expansiunii lumii creștine.

Vince Lombardi. (11 iunie 1913 – 3 septembie 1970). A fost antrenor principal al echipei Green Bay Packers din NFL, din 1959 până în 1967, câștigând în acești nouă ani cinci campionate. După un an în care s-a retras din activitatea de antrenor, în 1968, a revenit ca antrenor principal al echipei Washington Redskins, în sezonul din 1969.

a vinde. Acțiune considerată de mulți drept o formă de „artă" a persuasiunii. Contrar credinței populare și conform perspectivei metodologice, termenul „a vinde" face referire la un *proces sistematic, bazat pe repere repetitive și măsurabile, prin intermediul căruia un reprezentant de vânzări expune clientului oferta pentru un produs sau un serviciu, dându-i în schimb acestuia posibilitatea de a-și atinge obiectivul din punct de vedere economic.* În afaceri „nu se întâmplă nimic până când cineva nu vinde ceva".

vulnerabilitate. O însușire care face ca o persoană să fie expusă sau supusă unei întâmplări sau unei acțiuni, de obicei nefavorabile.

Wall Street. Un film din 1987 despre un tânăr broker care devine discipolul unui delapidator corporatist imoral.

Wal-Mart. Corporație publică americană care administrează un lanț de magazine universale cu prețuri foarte mici. Este cea mai mare corporație publică din lume sub aspectul profitului, potrivit topului *Fortune Global 500*, din 2008. A fost fondată de Sam Walton în 1962, a devenit corporație pe 31 octombrie 1969 și a fost listată la Bursa din New York în 1972. Este cel mai mare angajator privat din lume și al treilea cel mai mare angajator din industria comerțului și serviciilor.

Warren Buffet. Cel mai de succes investitor din lume. Originile sale au fost modeste, iar ocupația sa inițială a fost aceea de a distribui ziare, vânzându-le din ușă în ușă. Acum se clasează printre primii cinci cei mai bogați oameni din lume.

Washington Mutual (WaMu). O instituție de economii și credite, dar și proprietarul inițial al Washington Mutual Bank, care a fost cea mai mare asociație de economii și credite din Statele Unite. Pe 25 septembie 2008, Biroul de Supervizare Economică al Statelor Unite (Office of Thrift Supervision, OTS) a scos Washington Mutual Bank de sub controlul Washington Mutual Inc. și a plasat-o sub administrarea Agenției Federale pentru Garantarea Depozitelor (Federal Deposit Insurance Corporation, FDIC). OTS a luat această măsură din cauza unor retrageri masive, în valoare de 16,4 miliarde de dolari (9% din totalul depozitelor de pe 30 iunie 2008), și care a avul loc de-a lungul unei perioade de 10 zile.

World Trade Center. Cunoscut și sub numele de WTC sau Turnurile Gemene. Un complex de șapte clădiri, situate în Lower Manhattan, care a fost distrus în atacurile de pe 11 septembrie 2001. Pe locul în care a fost acest

complex se construiesc în prezent alți șase zgârie-nori și un monument comemorativ pentru victimele atacului.

Xbox. Consolă de jocuri video produsă de Microsoft Corporation. A reprezentat prima incursiune a companiei Microsoft pe piața consolelor de jocuri, iar Xbox-ul concura pe atunci cu PlayStation 2 de la Sony și cu GameCube de la Nintendo. Serviciul integrat Xbox Live le permite jucătorilor să concureze online.

de zece ori. Rezultatul înmulțirii cu numărul 10.

zombi. O persoană care se aseamănă cu un așa-zis „mort viu”.

DESPRE AUTOR

Grant Cardone este unul dintre cei mai bine vânduți autori din topul *New York Times* și un expert în cursuri de formare în domeniul vânzărilor, recunoscut internațional. Apare în mod regulat la CNBC, MSNBC, Fox News și Fox Business. Colaborează, de asemenea, cu *Huffington Post*. Joan Rivers a realizat de curând un material despre el și despre familia lui pentru emisiunea ei, *How Did You Get So Rich?* (*Cum ai ajuns atât de bogat?*).

În ultimii 25 de ani, dl Cardone a lucrat cu companii din toată lumea, personalizând și furnizând programe și sisteme de vânzări care să îmbunătățească procesul de vânzare și să crească veniturile obținute din vânzări. A ținut conferințe în fiecare oraș mare din Statele Unite și din Canada, Brazilia, Caraibe, Austria, Anglia și Australia. Metodologiile sale sunt utilizate în afaceri, din Irlanda, Rusia, Taiwan și până în Kazahstan. Cărțile sale sunt traduse în mai multe limbi, inclusiv în limbile germană și chineză. A dezvoltat un site care furnizează, la cerere, servicii de instruire în domeniul vânzărilor, destinat industriei automobilelor (www.salestrainingvt.com), și urmează să lanseze un site asemănător, destinat companiilor și persoanelor care activează în domeniul vânzărilor (www.cardoneuniversity.com).

Oameni din toată lumea călătoresc pentru a participa la seminarele sale de o zi. Prima sa carte, *Sell to Survive*

(*Vinde ca să rămâi pe piață*), este clasată printre cele mai bune 1% cărți publicate independent și este considerată „cartea reprezentativă despre vânzări a secolul 21”. Un cititor spunea: „În *Vinde ca să rămâi pe piață* apar primele informații noi despre vâzări din ultimii 50 de ani!” Un altul afirma: „După ce am citit ani de zile cărți despre vânzări, consider că această carte este mai bună decât oricare alta pe care am citit-o vreodată despre acest subiect”. Prima sa carte publicată, *If You're Not First, You're Last* (*Dacă nu ești primul, atunci ești ultimul*), a devenit recent bestseller *New York Times*.

Dl Cardone și-a demonstrat talentul și „în afara scenei”, în lumea reală a afacerilor. Deține trei companii de succes, care au pornit toate doar de la o idee, fără să dispună de bani, și care s-au bazat numai pe multă muncă.

Pe lângă proiectele sale antreprenoriale, dl Cardone este extrem de implicat în activități filantropice și este recunoscut pentru acest lucru de către Senatul SUA, de către Congres, de către primarul din Los Angeles și de către alții. I-a fost acordat recent Premiul Rajiv Gandhi, pentru eforturile sale de a aduce împreună firmele indiene și americane, și Premiul pentru cel mai distins absolvent al McNeese State College, acolo unde și-a luat diploma în contabilitate.

Dl Cardone locuiește în Los Angeles, împreună cu soția sa, actrița și producătoarea Elena Lyons, și cu fiica lor, Sabrina Francesca.



Editura ACT și Politon

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România,
C.P. 050202.
tel: 0723.150.590, e-mail: office@actsipoliton.ro
www.actsipoliton.ro | www.blog.actsipoliton.ro